

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой,
д-р экон. наук, профессор
_____ И.В. Шевченко
(подпись)

_____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ УСЛУГ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Работу выполнила _____ П.В. Данилова
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ С.З. Бекирова
(подпись)

Нормоконтролер
преп. _____ Н.В. Хубутия
(подпись)

Краснодар
2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические вопросы управления качеством и конкурентоспособностью услуг в малом бизнесе.....	6
1.1 Понятие и система управления качеством услуг предприятий автотранспорта.....	6
1.2 Сущность и факторы конкурентоспособности услуг малого предприятия.....	16
1.3 Критерии и методы оценки качества и конкурентоспособности услуг в малом бизнесе.....	20
2 Исследование качества и конкурентоспособности услуг в малом транспортном бизнесе.....	29
2.1 Анализ финансово-экономических показателей деятельности малого предприятия ООО «Теплый дом».....	29
2.2 Анализ управления и оценка качества и конкурентоспособности услуг предприятия.....	42
3 Совершенствование системы управления качеством и повышение конкурентоспособности услуг ООО «Теплый дом».....	55
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг и их эффективность.....	55
3.2 Основные направления улучшения системы управления качеством услуг предприятия.....	59
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Развитие малого бизнеса в РФ – один из решающих факторов роста производительности и развития экономики. Сфера услуг малого бизнеса в экономически развитых странах составляет основную часть экономики по числу занятых. Малый бизнес обеспечивает население работой, продукцией, комплексом услуг, таких как перевозки, бытовые услуги, услуги общепита и др. В настоящее время сфера услуг малого транспортного бизнеса быстро развивается, услуг перевозок автотранспортом и самих предприятий становится больше, растет конкуренция на рынке. Конкурентоспособность малых транспортных предприятий в этих условиях зависит от качества услуг и цен на них. Конкурентные преимущества в сфере качества услуг дают рост показателей прибыльности предприятия, стабильность работы.

Рынок автотранспортных услуг требует во многом продуманных государственных механизмов регулирования, так как транспортная инфраструктура недостаточно развита, процессы хаотичны, потребитель требователен. Новые вызовы внешней среды в виде кризисов усиливают требования конкуренции во всех отраслях и направлениях деятельности и необходимость выживания в конкурентной борьбе, актуализируют значение качества услуг и их конкурентоспособности в малом бизнесе. В условиях кризиса ушли многие зарубежные логистические компании, освободив рыночные ниши для грузоперевозчиков. Однако качество услуг и уровень сервиса отечественных перевозчиков, качество транспорта оставляет желать лучшего, что снижает их конкурентоспособность, что делает тему актуальной.

Вопросами экономика сферы услуг и управление транспортом и качеством транспортных услуг занимались авторы: Анфимов Э.Г. Васин С.Г., Герасимов Б.Н., Герами В.Д., Горбашко Е.А., Зайцев Г.Н., Курочкина А.Ю., Колочева В.В., Клепцова Л.Н., Леонов, О.А., Ларин, А.Н., Левиков Г.А., Михеева Е.Н., Магомедов Ш.Ш., Раздорожный А.А., Галактионова Е.С., Юрьева

Н.И., Рычков Ю.С., Синяева И.М., Романенкова О.Н., Синяев В.В., Зекунов А.Г., Мякишев В.С., Шаталов А.И., Шклярова Е.И.

Теория конкуренция, управление конкурентоспособностью услуг в бизнесе затрагиваются такими зарубежными и отечественными учеными как: М.Е. Портер, И.М. Лифиц, В.Я. Горфинкель, Р.А. Фатхутдинов, А.М. Коротченков, В.Ф. Шаповалов, Г.А. Коваль, Е.М. Коротченков, В.В. Криворотов, Н.М. Комаров, Н.Г. Забродская, Н.А. Гудз, Н.А. Монахова, Э.В. Кондратьев Ю.П. Адлер, Л.А. Сорокина, Т.Г. Философова.

Однако в исследованиях ученых и практиков мало отражена специфика конкурентоспособности и качества услуг малого бизнеса, что требует дополнительного изучения, и определило цель работы.

Цель исследования – разработка на основе изучения теории и практики направлений и рекомендаций по совершенствованию управления качеством и конкурентоспособностью услуг малого предприятия.

Задачи исследования в соответствии с целью следующие:

- изучить понятие и систему управления качеством услуг предприятий автотранспорта;
- определить сущность, факторы и влияние качества на конкурентоспособность услуг малого предприятия;
- рассмотреть методы и критерии оценки качества и конкурентоспособности услуг в малом бизнесе;
- провести анализ финансово-экономических показателей деятельности малого предприятия ООО «Теплый дом»;
- проанализировать систему управления качеством услуг предприятия;
- оценить факторы и влияние качества на конкурентоспособность услуг малого предприятия;
- предложить направления улучшения системы управления качеством услуг предприятия и рекомендации по повышению их конкурентоспособности.

Объектом исследования является система управления качеством малого предприятия ООО «Теплый дом».

Предмет исследования – совокупность экономико-управленческих отношений, связанных с системой управления качеством услуг, стратегиями, процессом, факторами достижения их конкурентоспособности в деятельности малого бизнеса.

Информационной основой работы стали научные труды ученых, монографии, учебники, материалы конференций, информация периодических источников и Интернет-ресурсов, порталы по транспорту, данные статистики районных органов власти, финансовая отчетность малого предприятия.

В работе мы использовали методы исследования: Логический анализ и синтез, обобщение, наблюдение, сравнение, конкурентный анализ, статистический и методы экономического анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе исследуются теоретические вопросы управления качеством в сфере автотранспортных услуг, определены факторы и влияние качества на конкурентоспособность и методы оценки качества и конкурентоспособности услуг в малом бизнесе.

Во второй главе проведен анализ финансово-экономических показателей деятельности малого предприятия ООО «Теплый дом», исследована система управления качеством и конкурентоспособность услуг малого предприятия.

В третьей главе предложены направления улучшения системы управления качеством услуг предприятия и рекомендации по повышению их конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных рекомендаций в работе малого предприятия.

1 Теоретические вопросы обеспечения качества и конкурентоспособности услуг в малом бизнесе

1.1 Понятие и система управления качеством услуг предприятий автотранспорта

Системы менеджмента качества появились на предприятиях в связи с усилением конкуренции и осознанием главной роли качества в повышении конкурентоспособности продукции и услуг. Все это привело к переходу от отдельных элементов к целостной системе управления качеством услуг и продукции, и она стала одной из функциональных подсистем менеджмента предприятия. Однако, прежде чем перейти к исследованию системы управления качеством услуг, необходимо определить понятие услуга.

Услуга – это действия или деятельность (изменение свойств объекта, производство материального или нематериального продукта), совершённые физическим или юридическим лицом в интересах другого лица и по его заказу с целью обмена на денежный эквивалент. Услуга может восприниматься и как блага, предоставляемые в форме деятельности (пользования), например, услуга аренды. По мнению юристов, услуга – это предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности на основе трудовых правоотношений.

Согласно стандарта РФ ГОСТ Р 50646-2012 под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя услуг по удовлетворению потребности потребителя услуг», а ее качество – это «совокупность характеристик или показателей качества услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя» [9].

Услуга характеризуется неосвязаемостью, несохраняемостью, непостоянством качества и неотделимостью от источника. Процесс оказания услуги

включает в себя совместное с клиентом проектирование процесса услуги (согласование заказа), производство услуги (исполнение заказа) и оценку. Услуги по назначению делятся на материальные и социально-культурные.

Материальные – это услуги через которые как правило происходит удовлетворение материальной составляющей – восполнение (изменение, сохранение) различных потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам, перемещение грузов и населения, создание условий для потребления. Например, различные услуги бытового характера, ремонт и изготовление различных повседневных изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и т.д.

Социально-культурные (нематериальные) – это услуги через которые происходит удовлетворение различных духовных потребностей (восстановление физического и ментального здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства). В рамках законодательства РФ к социально-культурным услугам не имеет отношение медицинская помощь и обязательный образовательный процесс (Рисунок 1).

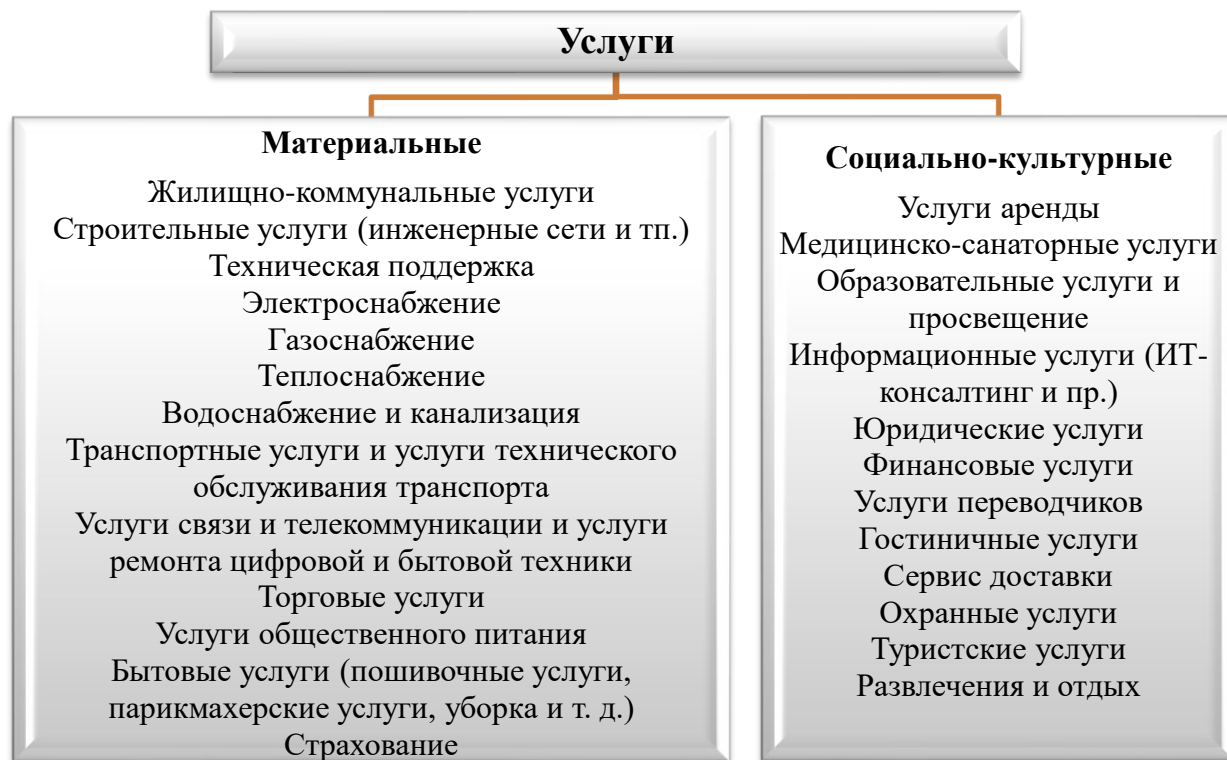


Рисунок 1 – Виды услуг (составлено автором)

Чаще всего под сферой услуг понимается та составляющая экономики, где имеют место быть все виды коммерческих и некоммерческих услуг, оказываемых предприятиями, организациями, физическими лицами. Остальные сферы экономики – это производство (промышленность, сельское хозяйство). В наиболее экономически-развитых странах сфера услуг обычно занимает большую часть экономики (более 60 %).

Транспортные услуги, по мнению Анфимова Э.Г. – это блага, которые представлены полезным для потребителей результатом деятельности хозяйствующих субъектов по перемещению в пространстве потребителей, их багажа и грузов [1].

Качество транспортных услуг – это совокупность свойств услуги, придающие ей способность удовлетворять потребности клиентов. Например, компания доставляет груз по назначению в определенные договором сроки в условиях сохранности. В будущем потребитель может повысить требования и ожидать, что перевозчик уменьшит время простоя, оплату за хранение, расширит сеть доставки, т.е. повысит качество предоставляемых услуг. И как следствие при улучшении услуги она станет более конкурентоспособной.

Анфимов Э.Г. считает, что качество транспортных услуг – это «совокупность характеристик транспортных услуг, которые выражают их способность удовлетворять потребности клиентов при соответствии установленным условиям договора транспортного обслуживания, стандартам, нормативам, иным требованиям. Качество транспортных услуг непосредственно определяют конкурентоспособность транспортных компаний, рациональное использование транспорта и современных схем обслуживания» [1].

Управление качеством, по мнению Клепцовой Л.Н., рассматривается как важнейшее направление обеспечения конкурентоспособности транспортной услуги и предприятия в целом [22]. Практика свидетельствует о том, что в 80% случаев проблем качества транспортного обслуживания связаны с системой управления качеством. Для многих заказчиков дополнительной гарантией качества является проверка систем качества у поставщиков, что вли-

яет на заключение контрактов. Такая тенденция привела к появлению международных стандартов ИСО 9000, ИСО 9001 на системы качества и развитию сертификации качества независимыми органами.

Транспортные услуги, как объект управления качеством имеют особенность в том, что их качество практически невозможно оценить с количественной точки зрения. Такую обширную оценку могут предоставить только квалифицированные эксперты различных информационных служб. Кроме того, важнейшей отличительной чертой управления качественными характеристиками является не полнота достоверности предварительно проводимой аттестации. Важным является определение того факта, что исполнитель транспортной услуги является первостепенным звеном взаимодействия с конечным потребителем. Поэтому важно определять, что именно от него будет зависеть качество применения технологии. Зачастую, потребитель как раз таки и выступает тем самым первостепенным источником информации о грузах, которые подлежат к транспортировке (Рисунок 2).

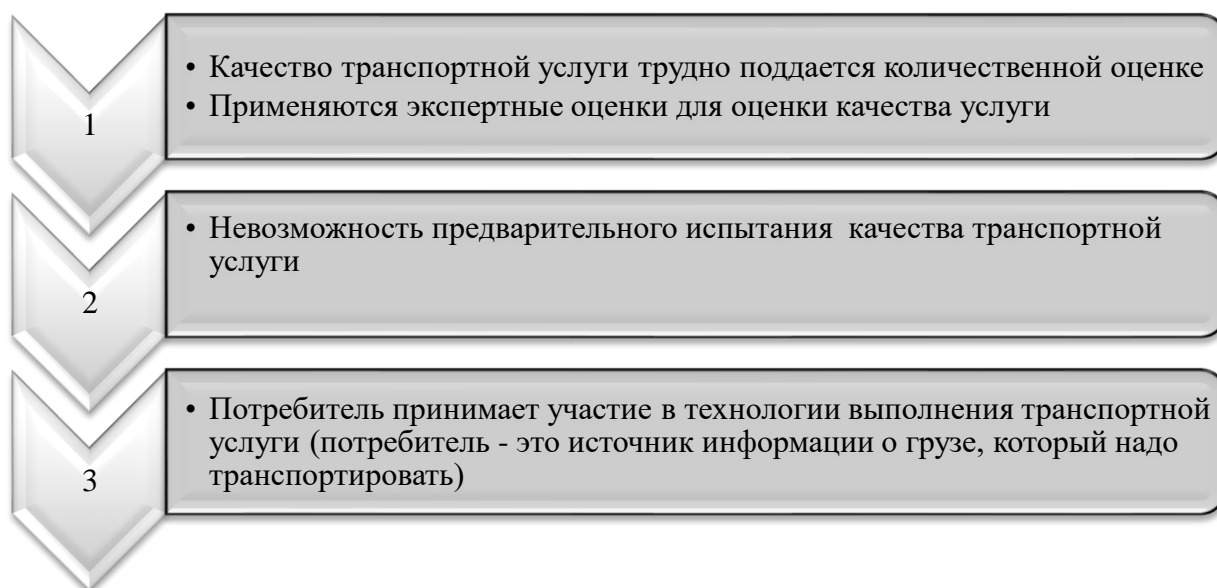


Рисунок 2 – Особенности транспортных услуг (составлено автором)

По мнению Анфимова Э.Г. деятельность по управлению качеством транспортных услуг включает в себя следующие действия:

- определение системы показателей качества транспортных услуг;
- обоснование места качества транспортных услуг в системе управления и маркетинга на транспорте;
- маркетинговое исследование грузовладельцев и потребителей с целью определения их требований к качеству транспортных услуг;
- нормирование и стандартизация качества транспортных услуг;
- разработка и использование статистической отчетности в управлении качеством транспортной услуги
- разработка экономико-математической модели управления качеством транспортной услуги и его экономической оценки[1].

Современная система управления качеством транспортных услуг должна охватывать весь цикл перевозочного процесса и основываться на государственных стандартах менеджмента качества ИСО 9000. Управление качеством тогда охватывает все звенья транспортного предприятия: подготовку инфраструктуры, обучение персонала, обоснование принимаемых управленческих решений, коммерческое обеспечение действий, проведение контроля.

Стандарт ИСО 9001 определяет критерии системы менеджмента качества, по нему может пройти сертификацию и использовать любая организация, независимо от её размера и сферы деятельности. Стандарт основан на принципах менеджмента качества: клиентоориентированность, мотивация и вовлеченность персонала и руководителей, процессный подход и постоянное совершенствование. Применение Стандарта ISO 9001 гарантирует, что заказчики получают качественные услуги (продукцию), что выгодно для малого бизнеса.

Система менеджмента качества(СМК) позволяет осуществлять все функции управления в работе по качеству: организация, планирование, контроль, координация и др. По Стандарту ISO 9000 «система менеджмента качества – это совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления административного управления качеством» [9]. Система менеджмента качества (СМК) – это совокупность

регулярно производимых видов деятельности организации, направленных на создание организационных, технических, экономических и социальных условий, гарантирующих запланированный уровень качества продукции или услуг. СМК состоит из процессов, ресурсов, операций по управлению качеством услуг. Она нужна для улучшения качества, повышения конкурентоспособности услуги, роста конкурентоспособности предприятия на рынке. В научной литературе выделяют два вида систем СМК фирм – универсальные и отраслевые. Универсальные СМК используются практически всеми желающими предприятиями независимо от величины, вида деятельности и других факторов. Отраслевые системы СМК имеют специфику и отражают особенности деятельности, например, стандарты менеджмента качества для сельскохозяйственной отрасли [47].

Внедрение СМК по Стандарту ISO 9000 осуществляется в компании по циклу PDCA Шухарта-Деминга являющийся обязательным требованием (Рисунок 3) [1].



Рисунок 3 – Цикл PDCA Шухарта-Деминга системы менеджмента качества [9]

Методология PDCA – это алгоритм по схеме Plan-Do-Check-Act – планирование, выполнение, проверка, реакция, помогающий руководителю управлять процессом и достигать цели в области качества.

Алгоритм PDCA состоит из следующих составляющих:

- планирование – установление целей и разработка процессов по качеству, нужных для достижения стратегических целей, планирование работ по достижению целей каждого процесса и удовлетворению потребителя, планирование и распределение ресурсов для осуществления процессов;
- действие (выполнение) – это осуществление запланированных работ;
- анализ (проверка) – это проверка выполнения работ, сбор информации и контроль результата процесса на основе ключевых показателей эффективности (KPI), расчет показателей, поиск, выявление и анализ отклонений, установления их причин;
- воздействие (корректировка) – это процесс осуществления мер по устранению причин отклонений от плана (рисков), изменений планирования и распределения ресурсов.

Цикл Шухарта-Деминга показывает действия предприятия по этапам осуществления СМК, что позволяет системно достигать стратегических целей управления качеством. Для обоснования внедрения СМК организации применяют расчеты затрат по процессам.

Цикл PDCA – методология, которая дает проводить расчеты затрат по каждому бизнес-процессу. В цикле учтены только те элементы затрат, которые возможно уменьшить, например, трудовые затраты, затраты на покупку и содержание производственных площадей, на хранение ресурсов, на основные и вспомогательные средства производства и на управление [9].

СМК по Стандарту ISO 9000 на предприятии функционирует в соответствии со следующими этапами:

- 1) описываются элементы системы – процессы. Упор в описании делают на достижение цели удовлетворенности потребителя;
- 2) весь персонал участвует в улучшении качества и внедренной систе-

мы менеджмента качества;

- 3) формируется наипростейшая система управления организационной структурой предприятия, связанная со стратегическими целями фирмы;
- 4) повышение уровня качества, которое в дальнейшем является причиной улучшения системы СМК и сопутствующих процессов;
- 5) организация предоставляет самооценку на основе данных и внутренних и внешний аудит СМК и качества услуг.

На рисунке 4 показана система менеджмента качества производственного предприятия.



Рисунок 4 – Система управления качеством (СМК) малого предприятия [12]

Система менеджмента качества на производстве нацелена на улучшение продукции и удовлетворение ожиданий потребителей. Составные элементы системы менеджмента качества в данном случае следующие:

- бизнес-процессы (стратегическое планирование, планирование каче-

ства, обучение персонала, обеспечение ресурсами, организация работ, создание продукции, контроль качества);

- стратегия и цели компании, подразделения, их соответствие ожиданиям потребителей;

- ресурсы и их распределение между ответственными (поставка ресурсов капитала, труда, материалов, энергии и распределение ресурсов на входе в систему);

- создание и внедрение методик измерения результативности и эффективности процессов (методики контроля качества на производстве и со стороны потребителей);

- разработка инструкций по недопущению недостаточной результативности и эффективности в дальнейшем [25].

Если компания соответствует требованиям международных стандартов, она получает сертификат СМК по ИСО 9000, выдаваемый независимым сертифицирующим органом. Когда потребители видят, что предприятие выпускает продукцию сертифицированную по международным стандартам, то они чаще совершают покупки.

Процесс внедрения системы менеджмента качества и улучшения качества услуг – это трудоемкий процесс, включающий этапы:

- 1) анализ менеджмента качества, который есть на предприятии, от которого нужно отталкиваться.

- 2) установление целей, от которых зависит глубина системы менеджмента качества и ее варианты могут быть различные. Нормативные документы дают общие требования и не дают инструментов их достижения, не дают систем оценок достигнутых улучшений в достижении целей.

- 3) разработка новой системы менеджмента качества (СМК).

- 4) обучение персонала – руководителей всех уровней, остального персонала для последующего объяснения и правильного выполнения задач.

- 5) сопровождение изменения системы менеджмента качества занимает мало времени и необходимо для отработки информационных потоков и при-

способления к новым задачам персонала [22].

Систему менеджмента качества считают эффективно организованной и функционирующей, если:

– она принимается, понятна, применяется персоналом и имеет нужные ресурсы;

– услуги (продукция) удовлетворяют запросы и ожидания клиента;

– учитываются влияние на окружающую среду и потребности общества;

– главное внимание нацелено на предотвращение негативных ситуаций, а не ликвидацию их после возникновения.

СМК кроме обеспечения качества обслуживания уменьшает непроизводительный труд, облегчает работу с потребителями. Система менеджмента качества должна ориентироваться на задачи, определяться продукцией, процессами и особенностями предприятия, отвечать непрерывному улучшению качества в соответствии с потребностями клиентов.

Следование стандарту ISO: 9000 при управлении системой качества услуг является добровольным стремлением руководства. Оно несет полную ответственность перед потребителем за соответствие стандарту и определяет необходимость сертификации, что устраняет дополнительные проверки со стороны клиентов. Если сертификат выдан признанным органом, то потребитель услуг получит максимальную гарантию, что его требования будут удовлетворены. Сертификация ИСО 9000 дает возможность потребителю ориентироваться в выборе услуг и лучшего поставщика, является гарантией качества, одновременно и условием повышения конкурентоспособности услуг.

1.2 Сущность и факторы конкурентоспособности услуг малого предприятия

Под конкурентоспособностью понимают способность выдерживать конкуренцию на рынке. Конкурентоспособность – это многоаспектное поня-

тие. Оно применимо к фирме, товару (услуге), отрасли, экономике в целом. Конкурентоспособность товара – это интегральная характеристика товара, его параметров (потребительских, экономических, организационно-коммерческих) относительно требований рынка или аналогов. Конкурентоспособность фирмы, по мнению Дженстер Д. и Хасси Д. – способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам схожей продукции по степени удовлетворения товарами или услугами потребности покупателей и по эффективности бизнеса [14].

Конкурентоспособность услуг – это совокупность потребительских и ценовых характеристик услуг, определяющих их успех на рынке, то есть преимущество технологии и качества производства услуги над другими аналогичными. Под конкурентоспособностью услуг некоторые авторы понимают «комплекс их потребительских и стоимостных характеристик, определяющих особенности, выражающие их качество и предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными услугами других предприятий»[44].

Для большинства услуг их конкурентоспособность неотделима от качества услуг, потому что потребитель выбирает на рынке те предприятия, которое наиболее качественно предоставляют ему услугу. Фактор конкуренции заставляет производителя услуг непрерывно заниматься качеством и снижением стоимости услуг. То есть, качество услуг – это основа их конкурентоспособности. Если под качеством понимается совокупность свойств услуг, то конкурентоспособность определяется их соответствием общественной потребности. В условиях, когда на рынке услуг возрастает конкуренция, повышающая уровень требований потребителей, конкурентоспособность фирм достигается через предоставление услуг, качество и объем которых соответствуют ожиданиям клиентов.

Ошибочным является суждение о том, что предоставление качественных услуг весьма дорогое удовольствие. Наоборот, невыполнение условий принятого соглашения влечет за собой дополнительные расходы материальных и трудовых ресурсов, направленных на устранение ошибок. Так, систе-

матические срывы графика перевозок приводят в конечном счете к потере клиентов, репутации и места на рынке транспортных услуг.

Конкурентоспособность транспортной услуги – это способность фирмы осуществлять услугу, которая по своему качеству, стоимости и другим характеристикам более привлекательна для потребителя, чем у конкурентов. Конкурентоспособность услуги основывается на запросах потребителей, когда потребителя привлекают минимальные сроки доставки, полная сохранность груза при перевозке, удобства по приему и сдаче груза, возможность получения достоверной информации о ценах и тарифах, условиях перевозки и местонахождении груза. Только при этих условиях потребитель готов платить за услугу. При рассмотрении конкурентоспособности транспортных услуг и обслуживания учитываются особенности:

- выбор услуг требует рассмотрения всех вариантов уровней транспортного обслуживания;

- потребностей у клиента может быть несколько, что влечет необходимость соответствия свойств и характеристик услуг одновременно нескольким и может противоречащим требованиям;

- при заключении договора оказания услуги потребности клиентов четко фиксируются;

- потребности заказчиков меняются, что подтверждает необходимость проведения маркетинговых исследований.

Многие ученые к факторам конкурентоспособности относят следующие свойства услуг с количественной их характеристикой:

- безопасность;
- функциональная пригодность;
- эксплуатационная готовность;
- надежность;
- экономические факторы;
- экологичность и т.д.

Раджабов Ф.Р. считает факторами конкурентоспособности услуг следующие:

- содержание услуги;
- степень воплощения в услугу передовых научно-технических решений;
- соответствие параметров услуги нормам, стандартам (в особенности стандартам безопасности);
- цены на услугу;
- реклама и стимулирование сбыта услуги;
- марка, бренд услуги;
- гарантийный и послегарантийный сервис;
- организация сбыта услуги;
- каналы товародвижения услуги[44].

Среди факторов конкурентоспособности услуг Е.В. Песоцкая предлагает следующие группы:

- экономические(цена потребителя);
- организационные – условия предоставления услуги;
- классификационные – определенный вид (класс) услуг;
- нормативные – соответствие услуги нормам, стандартам;
- конструктивные – технические решения (для ремонтных услуг);
- эргономические – соответствие услуги свойствам организма и психики человека;
- социальные – соответствие услуги личности, группе и общества;
- эстетические – способность вызывать положительные эмоции при предоставлении[40].

В основу формирования этой совокупности факторов конкурентоспособности услуг положены стандартизованные показатели качества производственно-технического назначения (назначения, надежности, эргономики, эстетики и прочие).

Мы предлагаем к основным факторам конкурентоспособности услуг

относить качественные, выражающие весь спектр содержания самой услуги и рыночные (экономические, маркетинговые), которые проявляются в условиях конкуренции на рынке (Рисунок 5).

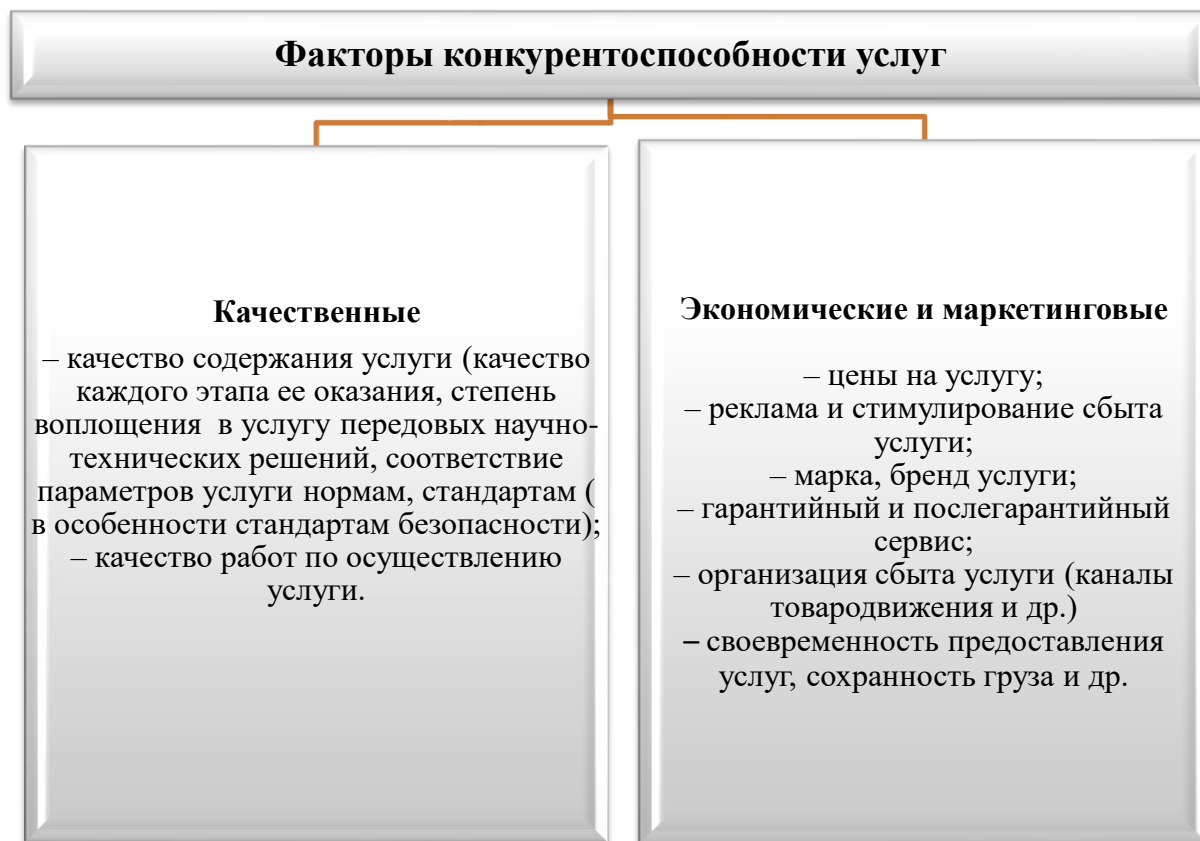


Рисунок 5 – Факторы конкурентоспособности услуг (составлено автором)

Попова Н.В. предлагает к параметрам, характеризующим факторы конкурентоспособности автотранспортных услуг отнести следующие:

- технические – параметры назначения (соответствие подвижного состава), нормативные, экологические и т.п.;
- экономические – уровень тарифов, система скидок, рентабельность;
- организационные – своевременность предоставления услуг, сохранность груза, безопасность перевозки[41].

Факторы конкурентоспособности автотранспортных услуг, исходя из их специфики, по мнению Шинкаренко В.Г., Криволучко О.Н.– это показатели качества и цены [63] (Таблица 1).

Таблица 1 – Факторы конкурентоспособности автотранспортных услуг [63]

Факторы	Показатели 1-го уровня	Показатели 2-го уровня
1. Качество	1.1. Качество предложения услуг	1.1.1 Представления об услуге
		1.1.2 Характеристика персонала
	1.2. Качество потребления услуг	1.2.1 Сохранность груза
		1.2.2 Своевременность выполнения услуг
		1.2.3 Безопасность перевозки
		1.2.4 Приспосабливаемость к требованиям
		1.2.5 Уровень исполнения
	1.3. Удовлетворенность качеством услуги	1.3.1 Удовлетворенность качеством предложения услуг
1.3.2 Удовлетворенность качеством потребления		
2. Цена	2.1. Цена предоставления услуги	-
	2.2. Наличие привлекательной системы скидок к цене	-
	2.3. Возможность послепродажной оплаты	-

При использовании классификации факторов из таблицы 1 не учитываются материальное окружение, качество работы персонала, процесс услуги, распределение и коммуникации. То есть не включаются рыночные элементы комплекса маркетинга.

1.3 Критерии и методы оценки качества и конкурентоспособности услуг в малом бизнесе

Существуют разные подходы к оценке качества услуг, различающиеся по рассматриваемым характеристикам и областям применения. В Стандарте РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» описаны 4 группы показателей качества, к которым относят показатели назначения, безопасности, профессионализма и надежности. При оценке

качества услуги принимают во внимание и ее стоимостные показатели, например, затраты на подготовку и исполнение услуги [9].

Качество транспортных услуг оценивается по таким показателям как: скорость и сроки доставки грузов, их сохранность, регулярность, своевременность, ритмичность, равномерность грузовых перевозок, комплексность и полнота предоставления транспортных услуг, уровень безопасности транспортного движения, экологичность перевозок.

Качество транспортных услуг, связанных с пассажирскими перевозками оценивается по таким показателям, как безопасность поездок, комфортабельность, комплексность и культура транспортного обслуживания, скорость пассажирских перевозок, удобство расписания движения транспортных средств. Также показателями качества транспортных услуг, оказываемых пассажирам и грузовладельцам, являются транспортная обеспеченность территории и транспортная доступность потребителей услуг, которая обусловлена размещением путей сообщения.

Оценку по большинству показателей качества транспортных услуг могут дать только эксперты, например, информативность, культура обслуживания и т.д.

Важным показателем качества транспортных услуг является их комплексность, выражающаяся в том, что необходимо управлять и обеспечивать качество каждой подуслуги.

При некачественном выполнении одной подуслуги может снижаться качественное выполнение всех других подуслуг. Например, при качественной загрузке, транспортировке груза произвели некачественную его разгрузку, в результате чего груз получил повреждения – то есть пострадал весь комплекс услуг по доставке потребителю, так как конечный результат оказался негативным.

На рисунке 6 представлены основные методы, которые используются в отечественной практике менеджмента качества.

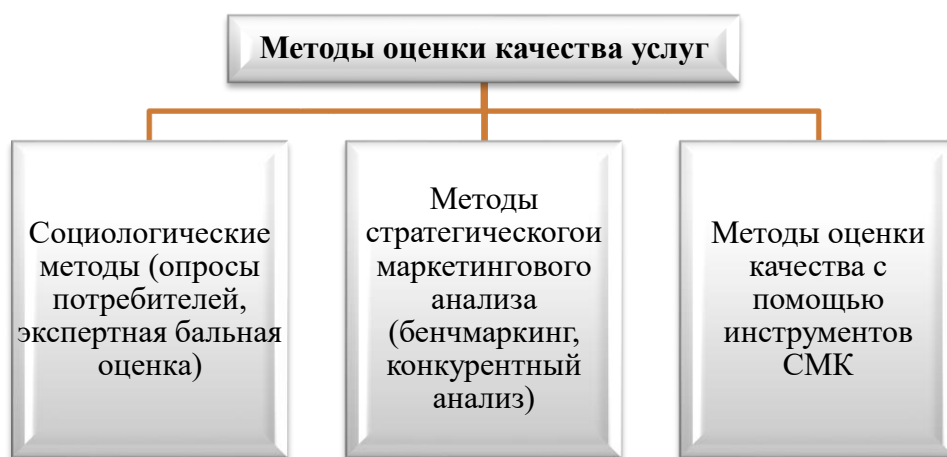


Рисунок 6 – Методы оценки качества услуг в малом бизнесе (составлено автором)

Рассмотрим подробнее инструменты по оценке качества услуг (таблица 2).

Таблица 2 – Методы оценки качества услуг [24]

Наименование	Характеристика метода оценки
Диаграмма связей	Инструмент управления качеством определяет логические взаимосвязи между данными для сопоставления причин и следствий. Решаются проблемы в ситуации со множеством факторов. Для построения формируют рабочую группу
Древовидная диаграмма	Предназначена для поиска причин проблемы на разных уровнях. Представляет «дерево», в основании – исследуемая проблема, применяют в случае определения важных причин низкого качества.
Матрица приоритетов	Позволяет выявить важные данные при оценке качества. Основное назначение – распределение разных элементов в порядке значимости установление важности между ними.
Стрелочная диаграмма	Диаграмма применяется после выявления проблем для планирования сроков выполнения работ. Графическое отображение дает своевременное достижение целей.
Поточная диаграмма	Графическое изображение этапов процесса управления качеством услуги. При анализе связи этапов процесса можно выявить проблемы.
Матричная диаграмма	Определяет связь между элементами в виде таблицы, включающей элементы. Применяют для установления взаимосвязи между причинами проблем качества.

Показанные в таблице 2 инструменты в основном используются при оценке качества при внедрении стандартов ИСО 9000, но не для оценки качества действующей услуги без СМК. Для оценки качества услуг выделяют

следующие показатели автотранспортных услуг:

- разнообразие ассортимента услуг;
- время от получения заказа на перевозку до доставки;
- надежность и возможность доставки по требованию;
- наличие запасов, стабильность снабжения;
- полнота и степень доступности выполнения заказа;
- удобства размещения и подтверждения заказа;
- конкурентность тарифов и регулярность информации о затратах на обслуживание;
- эффективность переработки грузов на складах;
- качество упаковки и возможность выполнения пакетных и контейнерных перевозок;
- удобство и стабильность получения информации;
- высокий уровень выполнения принятых гарантий;
- наличие контактов в процессе обслуживания и т.д.

Качество обслуживания клиента – это продолжительность цикла обслуживания, измеряемого временем от получения заказа до выполнения. Есть оптимальные сроки реагирования на заказ, которые зависят от масштаба издержек на выполнение, особенностей работы компании и др.

Многие компании повышают эффективность за счет роста количества транспорта. Но если не оптимизировать их применение, издержки возрастают, снижая эффект от роста уровня сервиса. Логистические подходы помогают найти правильное решение задачи.

Количество заявок и объем услуг влияют на ее качество. Количество заявок в день и средний размер заказа – ключевые параметры для длительности цикла «заказ-поставка». Чем объемней заказы и больше заявок в единицу времени, тем короче цикл, так как снижается количество точек в маршруте. Снижаются расходы на доставку за счет эффективности использования автотранспорта.

Состав клиентов влияет на риск срыва доставки. Доставка компаниям надежней. Но преимущества обслуживания физических лиц – это гибкий график (ранняя и самой поздняя доставка). С частным потребителем легче договориться о переносе времени заказа.

Чем уже номенклатура услуг, тем стабильней клиентская база, полней информация параметрах заказов. Складские технологии упрощаются и свои ритмичности поставок уменьшаются. При складской обработке грузов от многих партнеров, есть трудности приемки партий в информационной системе по весовым и объемным характеристикам товара, нужно учитывать совместимость товара и планировать его размещение, погрузочно-разгрузочные работы.

Стандартная единица отгрузки и уровень сервиса. Выбор стандартной единицы отгрузки (контейнер, фабричная упаковка и т.д.) влияет на соотношение «уровень сервиса – стоимость транспортной технологии». Контейнеры не требуют складской обработки и могут доставляться напрямую от поставщика. Продолжительность цикла доставки зависит от информационной системы цепи поставок и выбора поставщиков. При использовании паллет или фабричных упаковок в процесс заказа вносят этап складской обработки, но расширяют круг потребителей. Продажа со склада требует складского производства: комплектации, упаковки и маркировки, что удлиняет цикл доставки, но дает самую высокую привлекательность услуги у потребителей.

Если на предприятии окладная система оплаты персонала, то расходы на персонал контролируются. Но при нестабильном спросе нужно регулировать количество персонала. Если применяется сдельная оплата, то численность персонала регулировать легче. Оптимальным решением может быть комбинированные системы оплаты труда или аутсорсинг.

Совокупность всех параметров качества услуги определяет количество этапов доставки заказов и принципиальную схему организации работ. Время цикла «заказ-поставка» зависит от скорости работы всех отделов фирмы и согласованности их действий.

Методы оценки конкурентоспособности услуг – это средства реализации процессов управления для достижения определенной цели в области качества. Классификация наиболее известных и широко применяемых методов оценки конкурентоспособности услуг приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация методов оценки конкурентоспособности услуг (составлено автором)

Методы оценки конкурентоспособности	Критерии конкурентоспособности	Характеристика и применение для услуг
1. По методам сбора информации		
Социологические методы (опрос, анкетирование, статистический анализ данных)	Удовлетворенность потребителей параметрами услуг	Результат – ограниченное представление о конкурентоспособности услуг только через мнение потребителей, не учитывают внутренние факторы конкурентоспособности. Можно применять для сферы услуг, так как процесс оказания услуги предполагает взаимодействие с потребителем.
2. По характеру информации		
Качественные методы (SWOT, PEST и маркетинговый анализ)	Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества услуг	Позволяют оценить перспективную конкурентоспособность услуг и выявить «узкие» места. Применимы для оценки конкурентоспособности сферы услуг.
Количественные методы (маркетинговый и стратегический, финансовый анализ и др.)	Доля рынка. Эффективность использования ресурсов	Позволяют оценить уровень конкурентоспособности услуг, но не объясняют причины результатов. Применимы для сферы услуг при формировании соответствующих специфичных критериев услуг, по которым оценивается их конкурентоспособ-
3. По представлению информации		
Графические методы (многоугольник конкурентоспособности и пр.)	Критерии разнообразные: конкурентоспособность услуг, эффективность маркетинговой деятельности по их продвижению и сбыту, рентабельность продаж,	Дают наглядное представление уровня конкурентоспособности услуг предприятия по разным критериям. Графические методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий сферы услуг по соответствующим критериям конкурентоспособности.
Матричные методы (матрицы ADL, BCG, McKinsey и др.)	Доля рынка и темпы роста рынка	Применимы для оценки конкурентоспособности сферы услуг. Характеризуются наглядностью и низкой информативностью, не выявляя причин.

Маркетинговый анализ оценивает доли рынков предприятия и внешнюю среду для выявления возможностей, проблем и слабых мест. Маркетинговый анализ – условие разработки плана маркетинга, реализации и его контроля. Информация собирается с помощью маркетинговых исследований. Их отсутствие чревато неблагоприятными последствиями для фирмы. Это периодический сбор и анализ данных по вопросам маркетинга услуги для снижения неопределенности при принятии решений.

Маркетинговые исследования проводятся для решения проблем и разработки маркетинговой стратегии. Необходимость их связана с расширением спектра услуг, появления новых технологий производства услуги и сбыта ее, информатизацией процессов, ростом потребностей клиентов, с развитием методов и инструментов. Цели маркетинговых исследований:

- определение возможностей и проблем;
- получение информации для принятия управленческих решений;
- планирование маркетинговых активностей;
- оценка маркетинговых решений.

Объекты маркетинговых исследований рынка:

1) рынок услуг, его тенденции, структура, география, емкость, динамика продаж, конкуренция, возможности и риски.

2) потребители услуг – индивидуальные потребители и корпоративные, факторы их поведения на рынке, структура потребления, обеспеченность услугами, тенденции спроса.

3) конкуренты услуг, их доля рынка, слабые и сильные стороны, реакции потребителей на маркетинг конкурентов, потенциал.

4) услуга, соответствие критериев и качества запросам потребителей, потребительских свойства услуги, время, сервис, функциональность и пр. Это позволяет разработать ассортимент услуг, повысить конкурентоспособность.

5) цена услуг, статьи затрат, степень влияния конкуренции, поведение потребителей на цены услуг.

б) сбыт услуги, ее осуществление, процесс. Изучаются каналы, посредники, формы и методы продаж, издержки.

7) системы продвижения и реклама, поведения посредников, покупателей, эффективность рекламы, имидж услуги, система коммуникаций, средства и методы рекламы.

8) внутренняя среда организации исследуется для сопоставления факторов внешней и внутренней среды. Самый простой способ провести такое сравнение – это SWOT-анализ (Рисунок 7) [38].



Рисунок 7 – SWOT-анализ для оценки факторов конкурентоспособности и качества услуги [37]

Однако при сравнении с конкурентами лучше использовать графические методы, такие, как многоугольник конкурентоспособности услуги, который позволяет сравнить несколько фирм и дает наглядное представление уровня конкурентоспособности услуг предприятия по разным критериям.

Графические методы оценивают конкурентоспособность любых пред-

приятий сферы услуг по соответствующим критериям конкурентоспособности (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности [37]

Дают наглядное представление уровня конкурентоспособности услуг предприятия по разным критериям. Графические методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий сферы услуг по соответствующим критериям конкурентоспособности.

Комплекс методов по оценке качества и эффективности выполнения услуги автотранспортного обслуживания, ее конкурентоспособности зависит от сложности поставленных задач и может включать как более простые методы, так и совокупность методов оценки, применяемых в СМК по стандартам ИСО 9000.

Для малого бизнеса методы оценки конкурентоспособности и качества услуг имеют ограниченный инструментарий общепринятых технологий оценки конкурентоспособности товара (услуги).

2 Исследование качества и конкурентоспособности услуг в малом транспортном бизнесе

2.1 Анализ финансово-экономических показателей деятельности малого предприятия ООО «Теплый дом»

Компания ООО «Теплый дом» работает на рынке Краснодарского края с 2009 года. Фирма зарегистрирована 06 октября 2009 г. по адресу: Краснодарский край, Северский район, пгт. Афипский, ул. Речная, д. 50 зарегистрирована 06.10.2009. Организации присвоены ИНН 2348029933, ОГРН 1092348000931, КПП 234801001. Директор – Николенко Н.Н. Размер уставного капитала 20000 руб.

Основной деятельностью организации является «Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта». Компания занимается в основном грузоперевозками. Компания также имеет 1 лицензию на 1 вид деятельности по осуществлению перевозок пассажиров и иных лиц автобусами. Организация занимается еще 25 видами деятельности:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ;
- работы строительные отделочные;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;

- торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах;
- торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах;
- деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки;
- деятельность сухопутного пассажирского транспорта: внутригородские и пригородные перевозки пассажиров;
- деятельность такси;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта, не включенная в другие группировки;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- предоставление услуг по перевозкам;
- деятельность морского грузового транспорта;
- деятельность внутреннего водного грузового транспорта;
- деятельность транспортная вспомогательная;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность в области права и бухгалтерского учета;
- деятельность туристических агентств и туроператоров.

Компания является микропредприятием. В компании линейно-функциональная организационная структура. Качество управления, его взаимосвязи и взаимодействия с подразделениями определяет эффективность работы компании. В компании нет большого количества отделов, персонал отделов является высококвалифицированным. В компании всего 2 уровня управления. Основные преимущества организационной структуры:

- быстрая реакции на прямые приказы;
- согласованность и оперативность принятия решений;
- ясная личная ответственность руководителя за решения.

Все внимание отделов сосредоточено на заказах на грузо- и пассажирские перевозки и графиках их выполнения, чтобы быстро реагировать на изменения. Быстрота обеспечивает высокую производительность и низкие затраты труда. В организационной структуре фирмы есть 2 блока: эксплуатационно-технический и экономический, каждый из них управляется руководителем (рисунок 9).



Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Для предприятия характерна бесцеховая организационная структура. Все отделы работают по графику и в соответствии с заказами клиентов, опе-

ративно на них реагируя. Каждый отдел имеет свой функционал. Директор распоряжается средствами и имуществом, открывает банковские счета, издает приказы, нанимает и увольняет работников, заместитель директора по снабжению и сбыту заключает договоры. Директор несет ответственность за эффективное использование ресурсов компании, состояние окружающей среды, здоровья и безопасности персонала.

Отделы компании организуют транспортный процесс и эффективное использование транспортных средств. Специалисты эксплуатации и технического обеспечения реализуют эффективную перевозку, транспортировку. Цены и маршруты разрабатывает отдел снабжения и сбыта.

Техническое обслуживание предприятия заключается в поддержании грузового и пассажирского транспорта в исправном состоянии для безопасности перевозок и сохранности грузов и обеспечении производственной базы, разработке инструкций и сопроводительных документов для водителей.

Задачи эксплуатационно-технической службы фирмы:

- организация размещения транспорта;
- решение вопросов технологической базы;
- планирование технического обслуживания и ремонта транспорта;
- обеспечение бесперебойного логистического транспортного процесса.

Работники управления осуществляют функции планирования, организации, координации, контроля, учета и анализа по своим функциональным направлениям: бухгалтерский учет, управление персоналом, управление снабжением и сбытом.

Основные функции сбыта ООО следующие:

- изучение спроса на услуги;
- формирование ассортимента услуг;
- организация закупок ресурсов для осуществления услуг;
- оказание услуг потребителям.

Система управления предприятия не может осуществлять свою деятельность без ключевой профессии фирмы – водителей. Одной из важных задач фирмы является эффективная организация работы водителей, деятельность которых зависит от плана перевозок и удовлетворения заявок клиентов. Это определяет эффективность работы предприятия.

Компания ООО «Теплый дом» принимала участие в 1 тендере на осуществление пассажирских перевозок по муниципальным госзакупкам.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности предприятия (Таблица 4).

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Теплый дом» за 2020-2022 годы (составлено автором)

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп прироста 2022г./2020г., %
Выручка, тыс.руб.	9691	9839	7241	-25,3
Себестоимость продаж, тыс.руб.	9458	10722	8798	-6,9
Прочие доходы	0	1134	1877	-
Прочие расходы,	85	264	1419	+1569,4
Прибыль от продаж, тыс.руб.	0	0	0	0
Чистая прибыль, тыс.руб.	137	149	320	+133,6
Рентабельность продаж (ROS), %	1,4	1,5	4,4	+214,3
Среднесписочная численность работников, чел.	17	15	15	-11,8
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	9900	16400	25000	+152,5
Производительность труда, тыс.руб./чел.	570,1	655,9	482,7	-15,3
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	354,1	253,2	176,7	-50,1

По данным таблицы 4 видно, что выручка за 2020-2022 гг. упала на 25,3%, что составляет 2450 тыс.руб. Себестоимость продаж снизилась на 6,9% – на 669 тыс. руб. Снижение выручки предприятия компенсировалось в 2022 г. за счет увеличения прочих доходов на 1877 тыс. руб. И предприятию удалось выйти на показатели чистой прибыли в 2022 г. в размере 320 тыс. руб. Прирост составил 133,6% в 2022 г. по отношению к 2020 г. Рентабельность продаж выросла на 214,3 % за 3 года. В целом предприятие рентабельно, хотя выручка и упала на 25,3 %.

Численность персонала упала на 11,8% и составляет в 2022 г. 15 человек. Выросла за период 2020-2022 гг. среднемесячная заработная плата 1 работника на 152,5 %. При этом снизилась производительность труда на 15,3 %. Фондовооруженность упала на 50,1%. То есть, можно сказать при увеличении заработной платы персонал работает менее продуктивно. В целом эффективность труда по предприятию снижается.

На рисунке 10 показана динамика основных показателей работы предприятия за 10 лет.

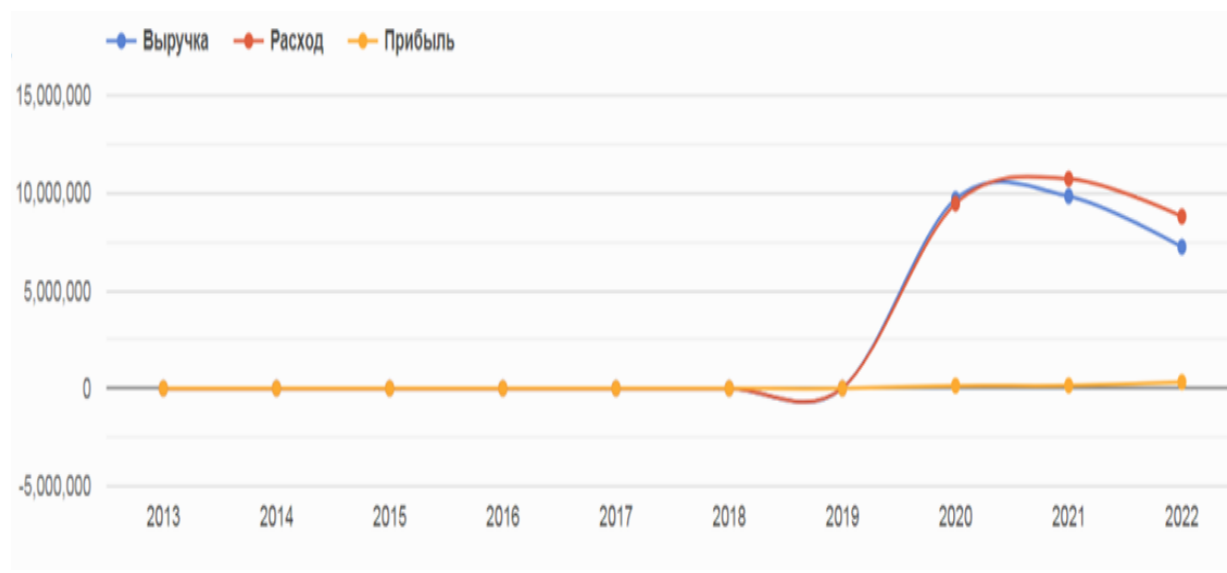


Рисунок 10 – Динамика показателей выручки, расходов, прибыли ООО «Теплый дом» за 2013-2022 гг. (составлено автором на основе данных [36])

На графике видно, что, начиная с 2019 г. предприятие начало работать более эффективно: наблюдается тренд роста всех показателей. Однако с 2020 г. началось замедление роста и снижение показателей выручки и прибыли, вследствие пандемии и санкций, так как предприятие связано со сферой оказания услуг и локдаун не дал возможности автотранспортным предприятиям работать прибыльно в этот период.

Проанализируем имущество предприятия (Таблица 5).

Таблица 5 – Структура и динамика имущества и источников его формирования ООО «Теплый дом», тыс. руб. (составлено автором)

Показатель	Конец 2021 г.		Конец 2022 г.		Изменения	
	Σ тыс. руб.	Удельный вес, %	Σ тыс. руб.	Удельный вес, %	Абсолютные, тыс. руб.	Относительные, %
Валюта баланса	7051	100	6066	100	-985	-13,9
Актив						
1. Внеоборотные активы (ВА)	3798	53,9	2651	43,7	-1147	-30,2
2. Оборотные активы (ОА)	3253	46,1	3415	56,3	+162	+4,9
2.1 Запасы	0	-	45		45	+4400
в % к ОА	-	-	-	1,3	1,3	+31
2.2. Дебиторская задолженность	2636	37,4	3186	52,5	15,1	+40,7
в % к ОА	-	81	-	93,3	12,3	+15
2.3. Денежные средства и денежные эквиваленты	617	8,7	184	3,03	-433	-70,2
в % к ОА	-	18,9	-	5,39	-13,5	-71
Пассив						
1 Капитал	3796	53,8	2869	47,2	-927	-24,4
1.1 Капитал и резервы	0	-	0	-	-	-
в % к капиталу	-	-	-	-	-	-
2 Долгосрочные обязательства (ДО)	0	-	0	-	-	-
3 Краткосрочные обязательства (КО)	3255	46,1	3197	52,7	-58	-1,78
3.1 Краткосрочные заемные обязательства	0		155	2,6	+155	+15400
В % к КО	-	-		4,8	4,8	+380

Продолжение таблицы 5

3.2 Краткосрочная кредиторская задолженность	3255	46,1	3042	50,1	-213	-6,5
В % к КО	-	100	-	95,1	-4,9	-4,9

Как видно из таблицы 5 у предприятия активы за 2021-2022 г. уменьшились на 45,6 %, что в стоимостном выражении составляет 985 тыс. руб. Величина активов снизилась за счет внеоборотных активов, в процентном соотношении это составляет 30,2% или 1147 тыс. руб. В структуре оборотных активов в 2021 г. преобладает дебиторская задолженность, и ее доля 37,4% и в 2022 г. ее доля составляет 52,5%. Доля выросла на 40,7%, что говорит об ухудшении финансовой дисциплины должников предприятия. Денежные средства составляют 8,7 % оборотных активов в 2021 г. и 3% в 2022 г., то есть уменьшились на 70,2% за 2 года. Уменьшение может негативно сказаться на платежеспособности и ликвидности. На предприятии увеличились запасы в 44 раза, их доля в оборотных средствах выросла до 1,3%.

В пассиве баланса преобладают капитал и краткосрочные обязательства, отсутствуют долгосрочные обязательства. В структуре краткосрочных обязательств преобладает краткосрочная кредиторская задолженность. Она составляет 50,1% и выросла на 6,5% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Динамика краткосрочных обязательств показывает их снижение на 1,78% за 2 года, что говорит о благоприятной тенденции, но доля и ее рост в структуре пассивов кредиторской задолженности может негативно отразиться на платежеспособности. В целом негативными трендами являются рост краткосрочной задолженности и склонность к краткосрочным обязательствам в ущерб долгосрочным.

Проанализируем экономические показатели предприятия, отражающие платежеспособность, финансовую устойчивость. Проанализируем показатели финансового состояния компании (Таблица 6).

Таблица 6 – Динамика показателей финансовой устойчивости и ликвидности компании ООО «Теплый дом» за 2020-2022 гг. (составлено автором)

Наименование показателя	Годы			Темп прироста показателя 2022 г. к 2020 г., %
	2020	2021	2022	
Коэффициент текущей ликвидности	0	0,9	1,06	+6
Коэффициент абсолютной ликвидности	47	0,056	0,057	-99
Коэффициент мгновенной ликвидности	66	0,8	1,05	-98
Коэффициент финансовой независимости	0,36	0,538	0,473	+31,4
Коэффициент финансовой устойчивости	0,264	0	0	-
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,413	0	0,054	-86,9

Из данных таблицы 6 следует, что коэффициент текущей ликвидности вырос в 2022 г и составляет 1,06, что ниже нормативного значения выше 2. У предприятия растет возможность погашать текущие обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен в 2023 г. 0,057. Он снизился с 2020 г. на 99% и находится ниже нормы 0,2. Это говорит о том, что уменьшается количество самых ликвидных активов, с помощью которых предприятие может погашать долги.

Коэффициент мгновенной ликвидности также упал и составляет 1,05 в 2022 г. Однако он находится в пределах выше нормы 1,0, что говорит о что

предприятие может погасить краткосрочные обязательства за счет ликвидных активов. Но в целом ликвидность предприятия снижается.

Коэффициент финансовой устойчивости снизился ниже оптимального значения 0,5 в 2022 г. Также увеличилась финансовая зависимость предприятия, так как показатель финансовой независимости очень низкий в 2022 г. – 0,473. Соотношение заемного и собственного капитала сдвинулось в пользу собственного капитала.

Проанализируем экономические показатели предприятия, отражающие эффективность предприятия (Таблица 7).

Таблица 7 – Показатели рентабельности предприятия (составлено автором)

Наименование показателя	Годы			Темп прироста показателя 2022 г. к 2020 г., %
	2020	2021	2022	
Рентабельность продаж (ROS), %	1,4	1,5	4,4	+214,3
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала, %	0,413	0	0,054	+3,1
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	7,1	3,9	11,2	+57,7
Рентабельность активов (ROA), %	3,1	2,4	4,9	+58
Рентабельность продаж (ROS), %	1,4	1,5	4,4	+214,3

Рентабельность оборотных средств средняя по отрасли 9%. Рентабельность продаж выросла более чем в 2 раза в 2022 г. Рентабельность собственного капитала выросла за 2020-2022 гг. на 57%, также как и рентабельность активов на 58%, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

Проанализируем показатели деловой активности предприятия (Таблица 8).

Таблица 8 – Показатели деловой активности предприятия (составлено автором)

Наименование показателя	Годы			Темп прироста показателя 2022 г. к 2020 г., %
	2020	2021	2022	
Коэффициент оборачиваемости активов	1,8	1,4	1,2	-33
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0	2,97	2,17	-26,9
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,34	3,96	2,3	-75
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	5,9	3,7	1,2	-79

Из таблицы 8 видно, что коэффициент оборачиваемости оборотных средств снижается в динамике 2020-2023 гг., то есть происходит замедление оборотов оборотных средств и они меньше дают отдачу.

Коэффициент оборачиваемости активов также снижается в 2022 г. Его падение на 33% говорит о том, что активы вращаются медленнее и меньше приносит прибыли каждый рубль актива. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился в 2022 г. на 79 % и равен 1,2, что говорит что 1,2 оборота надо в среднем в течение года, чтобы дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снизился на 75% и говорит о том, что 2,3 оборотов требуется для оплаты выставленных счетов. В целом можно сказать, что оборачиваемость и в целом деловая активность предприятия снижается.

Таким образом, если сделать вывод выручка за 2020-2022 гг. упала на 25,3%, что составляет 2450 тыс.руб. Себестоимость продаж снизилась на 6,9% – на 669 тыс. руб. Снижение выручки предприятия компенсировалось в 2022 г. за счет увеличения прочих доходов на 1877 тыс. руб. И предприятию удалось выйти на показатели чистой прибыли в 2022 г. в размере 320 тыс. руб. Прирост составил 133,6% в 2022 г. по отношению к 2020 г. Рентабельность продаж выросла на 214,3 % за 3 года. В целом предприятие рентабельно, хотя выручка и упала на 25,3 %. Численность персонала упала на 11,8% и составляет в 2022 г. 15 человек. Выросла за период 2020-2022 гг. среднемесячная заработная плата 1 работника на 152,5 %. При этом снизилась производительность труда на 15,3 %. Фондовооруженность упала на 50,1%. То есть, можно сказать при увеличении заработной платы персонал работает менее продуктивно. В целом эффективность труда по предприятию снижается.

У предприятия величина активов за 2021-2022 г. уменьшилась на 45,6 %, что в стоимостном выражении составляет 985 тыс. руб. Величина активов уменьшалась за счет внеоборотных активов, в процентном соотношении это составляет 30,2% или 1147 тыс. руб. В структуре оборотных активов в 2021 г. преобладают дебиторская задолженность, и ее доля 37,4% и в 2022 г. ее доля составляет 52,5%. Доля выросла на 40,7%, что говорит об ухудшении финансовой дисциплины должников предприятия. Денежные средства составляют 8,7 % оборотных активов в 2021 г. и 3% в 2022 г., то есть уменьшились на 70,2% за 2 года. Уменьшение может негативно сказаться на платежеспособности и ликвидности. На предприятии увеличились запасы в 44 раза, их доля в оборотных средствах выросла до 1,3%.

В пассиве баланса преобладают капитал и краткосрочные обязательства, отсутствуют долгосрочные обязательства. В структуре краткосрочных обязательств преобладает краткосрочная кредиторская задолженность. Она составляет 50,1% и выросла на 6,5% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Динамика краткосрочных обязательств показывает их снижение на 1,78% за 2 года, что говорит о благоприятной тенденции, но

доля и ее рост в структуре пассивов кредиторской задолженности может негативно отразиться на платежеспособности. В целом негативными трендами являются рост краткосрочной задолженности и склонность к краткосрочным обязательствам в ущерб долгосрочным.

Коэффициент текущей ликвидности вырос в 2022 г и составляет 1,06, что ниже нормативного значения выше 2. У предприятия растет возможность погашать текущие обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности равен в 2023 г. 0,057. Он снизился с 2020 г. на 99% и находится ниже нормы 0,2. Это говорит о том, что уменьшается количество самых ликвидных активов, с помощью которых предприятие может погашать долги. Коэффициент мгновенной ликвидности также упал и составляет 1,05 в 2022 г. Однако он находится в пределах выше нормы 1,0, что говорит о том, что предприятие может погасить краткосрочные обязательства за счет ликвидных активов. Но в целом ликвидность предприятия снижается. Коэффициент финансовой устойчивости снизился ниже оптимального значения 0,5 в 2022 г. Также увеличилась финансовая зависимость предприятия, так как показатель финансовой независимости очень низкий в 2022 г. – 0,473. Соотношение заемного и собственного капитала сдвинулось в пользу собственного капитала. Рентабельность оборотных средств средняя по отрасли 9%. Рентабельность продаж выросла более чем в 2 раза в 2022 г. Рентабельность собственного капитала выросла за 2020-2022 гг. на 57%, также как и рентабельность активов на 58%, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости активов также снижается в 2022 г. Его падение на 33% говорит о том, что активы возвращаются медленнее и меньше приносят прибыли каждый рубль актива. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился в 2022 г. на 79 % и равен 1,2, что говорит о том, что 1,2 оборота надо в среднем в течение года, чтобы дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снизился на 75% и говорит о том, что 2,3 обо-

ротов требуется для оплаты выставленных счетов. В целом можно сказать, что оборачиваемость и в целом деловая активность предприятия снижается.

Перейдем к анализу системы управления качеством и конкурентоспособностью услуг предприятия.

2.2 Анализ управления и оценка качества и конкурентоспособности услуг предприятия

Компания ООО «Теплый дом» оказывает большой спектр услуг грузоперевозок. К ним относят:

1) грузоперевозки грузовым транспортом:

– грузоперевозки по Краснодарскому краю и России автотранспортом Газель 3м, 6м, 7м и фермер;

– грузоперевозки по Краснодарскому краю и России автотранспортом Газель открытая, катюша, пирамида;

– грузоперевозки рефрижераторами;

– грузовое такси (квартирные, офисные, дачные переезды);

– грузоперевозки нестандартных грузов: перевозка техники;

2) пассажирские перевозки автотранспортом:

– деятельность автобусного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам;

– аренда микроавтобуса на свадьбы, мероприятия (корпоративы, дни рождения);

– перевозка трансфер (аэропорт, ж/д вокзалы);

– перевозка на деловые встречи;

– развозка персонала;

– перевозка на паломнические поездки;

– перевозка на выезд за город в любые направления.

При грузоперевозках возможна верхняя, боковая погрузка. Имеются машины с гидробортом. Имеется широкий выбор грузовиков: изотерма, тен-

тованных, бортовых, рефрижераторов, цельнометаллических фургонов, удлиненных, открытых, закрытых.

При пассажирских автоперевозках микроавтобусы оснащены всем необходимым для комфортабельной поездки (удобные кресла с ремнями безопасности, кондиционер, печка).

3) услуги погрузки, выгрузки – услуги профессиональных грузчиков и такелажников.

4) услуги вывоза мусора, спила деревьев, сборки мебели.

У компании имеется:

- свой грузовой и пассажирский автопарк,
- опытные обученные водители;
- машины не старше 5 лет.
- разработка и планирование маршрута движения.
- стоимость каждой поездки рассчитывается индивидуально.
- обслуживаются любые направления.
- применяются различные формы оплаты (с НДС, без НДС, наличный расчет, оплата картой, банковским переводом
- осуществляется быстрая подача транспортного средства;
- грузоперевозки по доступным ценам, цена договорная, постоянным клиентам скидки;
- обслуживание территория охватывает краевые и междугородние перевозки по РФ
- быстрое бухгалтерское обслуживание и своевременное предоставление отчетных документов;
- применение различных форм оплаты перевозок (с НДС, без НДС, наличный расчет).

Технология предоставления услуги перевозки и управления ею такова. Отдел сбыта и снабжения (маркетолог) и бухгалтерия (экономист) прогнозируют объемы спроса, затем отдел сбыта и снабжения определяет график и ритмичность заказов, доставки, маркетолог проводит стимулирование сбыта

– акции по графику; отдел сбыта и снабжения обрабатывает заявки, и оценивает возможности выполнения и сообщает клиенту, затем регистрирует начало цикла выполнения услуги; бухгалтерский отдел регистрирует заключенную сделку; отдел сбыта и снабжения совместно с начальником эксплуатации осуществляет подбор автопарка для выполнения заказа, фиксирует соответствующее задействование грузового или пассажирского автотранспорта, занимается оформлением сопроводительных документов; служба эксплуатации определяет операции погрузки выгрузки и совместно с логистом разрабатывает маршрут. Затем экспедиция и диспетчер определяют сопутствующие операции по перевозке, оформляют сопроводительные документы. Затем проводятся погрузочные работы в транспортное средство и экспедитор сопровождает груз в процессе доставки и окончательно оформляет сопроводительные документы, которые с заполненным маршрутным листом затем сдаются в диспетчерскую и затем в бухгалтерию. Расчет длительности цикла «заказ-поставка» производится в следующей последовательности: формируется список операций и параметров услуги и он выражается в цене для цикла «заказ-перевозка».

ООО «Теплый дом» для реализации транспортных услуг использует следующие функции в соответствии с государственными нормативами: организация и контроль качества сырьевой обеспеченности; контроль качества фазы эксплуатационной работы транспорта (надежность, безопасность движения, экологичность и др.); контроль качества транспортировки (соблюдение скорости и сроков доставки, полнота удовлетворения запросов потребителей и др.); порядок и способ оценки качества транспортной услуги. Этот перечень устанавливает показатели, порядок, обязанности руководителей отделов, порядок оценки качества труда персонала, качества объектов и видов деятельности; регламентацию требований. Его цель – внедрение новых технологий в транспортный процесс услуги, чтобы снизить затраты и повысить эффективность и качество услуг.

Составляющими качества услуги перевозок и сервиса ООО «Теплый дом» являются:

- 1) качество труда специалистов (высокая квалификация и высокий уровень умений).
- 2) качество доперевозочного ресурсного обеспечения перевозок: материально-техническое, информационное, и т.д.;
- 3) качество самого процесса предоставления услуги перевозок:
 - качество организации процесса услуги;
 - качество контроля предоставления услуги;
 - качество результата процесса услуги.
- 4) степень удовлетворенности потребителей и персонала.

Компания устраняет наиболее длительные и нерациональные маршруты; оптимизирует виды автотранспорта на грузовых и пассажирских маршрутах; снижает простои транспорта; обеспечивает комфорт условий перевозок, эффективно расходует топливные ресурсы; управляет процессом перевозки, обеспечивая безопасное движение, безаварийность и экологичность.

Для продвижения услуги используется весь комплекс маркетинга сбыта, формирование разных каналов сбыта услуги. У компании есть сайт визитка <https://tdlogistik.ru/>, где описан весь спектр услуг и их преимущества (Рисунок 11).

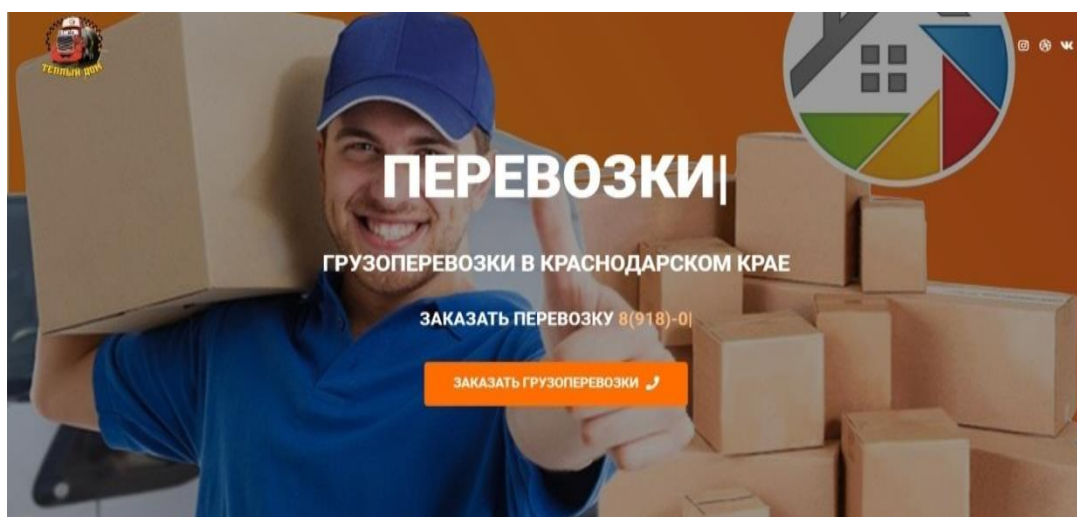


Рисунок 11 – Сайт компании ООО «Теплый дом» [36]

У компании есть сбыт через страницы в соцсетях Инстаграм, Вконтакте и Одноклассники, где постоянно рекламируются услуги (рисунок 12).



Рисунок 12 – Реклама компании на странице в ОК [36]

Реклама осуществляется по плану рекламной кампании и учитываются следующие факторы:

- изучены данные по рынку Краснодарского края и ближайших областей;
- изучены мнения потребителей услуг.

Значительные инвестиции в рекламу автотранспортных услуг связаны с высокой отдачей этих затрат. Рекламная поддержка является одним из основных факторов успеха в реализации стратегии захвата рынка Краснодарского края. Используются следующие методы рекламы:

- реклама в Интернет (реклама на сайте компании, реклама в социальных сетях на страницах Инстаграм, Одноклассники, Вконтакте) – для создания имиджа, подчеркивающего высокое качество, надежность компании.

- реклама на сайтах объявлений и профильных сайтах;
- наружная реклама – рекламные щиты с названием фирмы, растяжки

над дорогами.

Если проанализировать стратегию сбыта фирмы, то понятно, что она направлена в основном на сбыт услуг грузовых перевозок и частично на пассажирские перевозки, в которых потенциал компании еще далеко не раскрыт. Функции сбыта и маркетинга выполняют зам. директора по снабжению и сбыту, маркетолог, логист, разделив обязанности между собой. Осуществляются функции по сбыту:

- мероприятия по продвижению в поисковых системах;
- реклама;
- анализ конкурентов, их цен;
- контроль запасов для реализации услуг (ГСМ, расходные материалы);
- формирование заявки на перевозку;
- формирование гибкой цен и ценовых акций;
- контроль за оформлением документов перевозок;
- организация участия в тендерах госконтрактов.

Предприятие использует в основном прямые каналы сбыта. Прямые каналы также налажены с потребителями юридическими и физическими лицами. В обязанности менеджера по сбыту и логистике входит оформление заказов, поиск клиентов, маршрутизация перевозок, анализ сбыта за период и запросов на покупку ресурсов для осуществления перевозок.

Конкурентный анализ предприятия. Услуги по перевозке на территории Северского айма Краснодарского края также осуществляют такие предприятия как: ООО «Экспресс Сервис», ООО «Анастас», ИП Фабер О.В., ИП Искандарова С.Б.

Внешняя среда ООО «Теплый дом» имеет факторы:

- 1) поставщики сырья, материалов и услуг.
- 2) основные конкуренты на рынке.
- 3) маркетинговые посредники (банки, компании покупатели).
- 4) контролирующие аудитории.

5) рынки, на которые выходит продукция (виды).

ООО «Теплый дом» находится на первом месте по объему занимаемого рынка перевозок Северского района Краснодарского края, используя разные виды перевозок и увеличивая масштаб деятельности (рисунок 13).

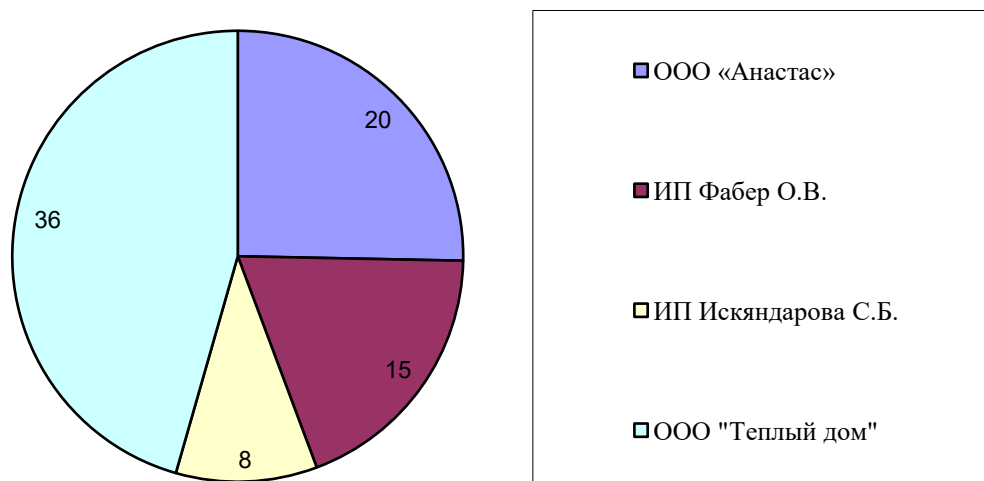


Рисунок 13 – Основные конкурентные позиции на рынке сбыта ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Предприятие осуществляет следующие функции по анализу и повышению конкурентоспособности:

- осуществление мероприятий по продвижению, рекламе;
- проведение мониторинга цен конкурентов;
- формирование плана сбыта и политики цен;

Предприятие может устанавливать низкие цены для клиентов, в зависимости от целей сотрудничества, местоположения клиентов, цен конкурентов и заказов. Есть система скидок, зависящая от суммы заказа и категории клиента.

К каждому клиенту осуществляется индивидуальный подход.

Стратегические конкурентные преимущества компании ООО «Теплый дом»:

- широкий ассортимент услуг, рассчитанный на разных клиентов.
- минимальные цены на услуги;

- высокое качество услуг.
- использование большинства методов рекламы;
- использование личных продаж при работе с клиентами;
- использование методов стимулирования продаж.

Осуществим SWOT–анализ предприятия. Из анализа видно, что для компании ООО «Теплый дом» сильные стороны – это наличие своего большого автопарка грузовых и легковых автомобилей, низкие цены, опыт на рынке, развитая реклама позволяют использовать возможности, самой главной из которых является рост доли рынка и расширение рынка за счет других сегментов услуг, за счет расширения видов предоставляемых услуг, что влечет рост объема продаж (Таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Возможности	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> – развитие транспортной инфраструктуры – рост рынка и заказов из-за ухода западных фирм; – рост численности населения Краснодарского края; – улучшение сервисного обслуживания – ухудшение позиций конкурентов; – расширение географии бизнеса; – расширение спектра услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – опыт на рынке; – широкий спектр услуг перевозок и грузов и пассажиров; – оперативная подача транспорта; – опыт осуществления перевозок по госзаказам; – низкие цены; – опыт привлечения и удержания клиентов; – индивидуальное обслуживание клиентов; – динамичное реагирование на рыночные изменения; – профессиональный персонал; – высокое качество услуг; – известность предприятия; – удачное месторасположение; – наличие клиентской ресурсной базы; – использование упрощенных налоговых режимов, упрощенного бухучета и кассовых операция, надзорных каникул – не является плательщиком НДС – имеет разные виды расчетов – наличные, безналичные – имеет лицензию на пассажирские перевозки.

Продолжение таблицы 9

Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – не внедряются инновации в перевозки; – не совершенствуется процесс услуги; – недостаточные усилия по рекламе и стимулированию сбыта услуг; – не проводятся маркетинговые исследования; – неосвоенные виды электронной коммерции; – сезонность продаж услуг – слабая логистика. 	<ul style="list-style-type: none"> – экономический санкционный кризис; – нестабильная политическая обстановка; – спад объема перевозок в период кризиса; – спад строительства домов в период экономического кризиса; – низкая платежеспособность заказчиков; – сложность возврата дебиторской задолженности; – выход на рынок новых конкурентов; – изменение предпочтений потребителей; – возможно большее ухудшение макроэкономической ситуации.

Слабости фирмы преодолеваются за счет возможностей занять освобожденные в результате санкций ниши рынка. Угрозы могут быть снижены за счет использования сильных сторон – низкие цены на услуги и широкий ассортимент, удобная география фирмы позволят конкурировать. Оценим качество услуг предприятия экспертно, проведя опрос персонала предприятия и анализ отзывов клиентов и оценим их в баллах от 1 до 5., где 5 – высокое качество и лучшие условия предоставления услуги. Шкала оценки варьируется в следующих пределах:

- низкое качество услуг – 1 – 2,5 балла;
- среднее качество услуг – 3 – 4,5 балла;
- высокое качество услуг – 4,5 – 5 баллов. (Таблица 10).

Таблица 10 – Оценка конкурентоспособности услуги ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Факторы	Показатели	Средние баллы
Качество	Информация об услуг	3,1
	Качество работы персонала	3,9
	Сохранность груза	4,2
	Своевременность выполнения услуг	4,3
	Безопасность перевозок	4,8
	Приспособляемость к требованиям	4,8

Продолжение таблицы 10

	Качество выполнения процесса услуги	4,9
	Качество предложения услуги	3,7
Цена	Цена услуги	4,5
	Наличие привлекательной системы скидок к цене	4,1
	Возможность разных вариантов оплаты	4,8
Общая средняя оценка		4,3

Таким образом по отзывам клиентов мы определили конкурентоспособность услуг как выше среднего – средний балл 4,3.

В 2020-2022 гг. по маршрутам следования автотранспорта предприятия при обслуживании по госконтрактам проведена работа по оптимизации маршрутной сети в станице Северской, изучались маршруты движения автобусов в части обеспечения безопасности дорожного движения, охвата большего количества улиц пассажирскими перевозками. Были утверждены муниципальные нормативные правовые акты в части проведения открытого конкурса на право получения свидетельства об осуществлении перевозок по нескольким муниципальным городским маршрутам регулярных перевозок автомобильным транспортом и компания выиграла несколько госконтрактов на осуществление перевозок. Требования конкурсной документации предусматривали улучшение подвижного состава большей вместимости, равномерности движения маршрутов регулярных перевозок с небольшим интервалом движения (не более 30 минут), увеличению временного режима работы маршрутных автобусов (с 06.00 до 18.30), без выходных. Конкурс на право осуществления регулярных пассажирских перевозок на муниципальных городских маршрутах станицы Северской выиграло автотранспортное предприятие ООО «Теплый дом». С 1 октября 2021 г. на территории ст. Северской работают 3 муниципальных маршрута (№№ 1, 2, 3), которые обеспечивают подъезд пассажиров к торговому центру «Гагарин», универсаму «Копилка», развлекательному комплексу «Клуб загородного отдыха», Храму

святителя Спиридона Тримифунтского Чудотворца, к социально значимым объектам (больница, школы, д/сады, кладбище, налоговая, железнодорожный вокзал), а также к развивающимся жилым районам станицы, где работает компания.

По Подпрограмме «Поддержка малого и среднего предпринимательства на 2017-2021 гг. в Северском районе» муниципальной программы «Социально-экономическое и инновационное развитие муниципального образования Северский район» на 2017–2021 гг.», выплачена компенсация затрат автотранспортному предприятию ООО «Теплый дом», осуществляющему перевозку пассажиров по социально-значимым убыточным маршрутам «Северская – Шабановское», «Северская – Ставропольская», «Северская – Калужская». За период с 2016-2018 гг. компании выплачена компенсация на возмещение части затрат в сумме 3,7 млн. рублей, в 2019 г. – 1283 тыс. руб.

В 2022 г. перевезено 581,8 тыс. чел. силами компании, что на 3,1% больше чем в 2021 г. В результате оценки состояния и развития конкурентной среды можно сказать, что рынок Северского района насыщен и удовлетворенность услугами автотранспорта растет (Таблица 11).

Таблица 11 – Количественная обеспеченность рынка транспорта Северского района Краснодарского края, % опрошенных (составлено автором по [36])

Показатели	Много	Достаточно	Мало	Нет совсем
Насыщенность рынка услуг перевозок пассажиров наземным транспортом	608	537	269	3

Из таблицы видно, что конкурентная ситуация на рынке Северского района показывает насыщенность рынка услуг перевозок пассажиров – 608 опрошенных.

Качество услуг также можно оценить по результатам опросов (таблица 12).

Таблица 12 – Удовлетворенность качеством услуг транспорта Северского района Краснодарского края, % опрошенных (составлено автором по [36])

Показатели	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен
Удовлетворенность услугами рынка перевозок пассажиров наземным транспортом	1007	327	67	16

Анализ данных о развитии конкуренции на рынке услуг перевозок пассажиров наземным транспортом Северского района показал следующее: 80,8% всех опрошенных считают насыщенным рынок услуг перевозок пассажиров наземным транспортом и 71,1 % удовлетворены наличием предприятий по услуге перевозок.

При проведении оценки услуг перевозки пассажиров мы провели мониторинг мнений пассажиров об уровне качества и удовлетворенности услугами ООО «Теплый дом». Удовлетворенность оказанием услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом по регулярным муниципальным маршрутам – уровнем цен удовлетворены 16,4% респондентов, скорее удовлетворены – 43,4% (Рисунок 14).

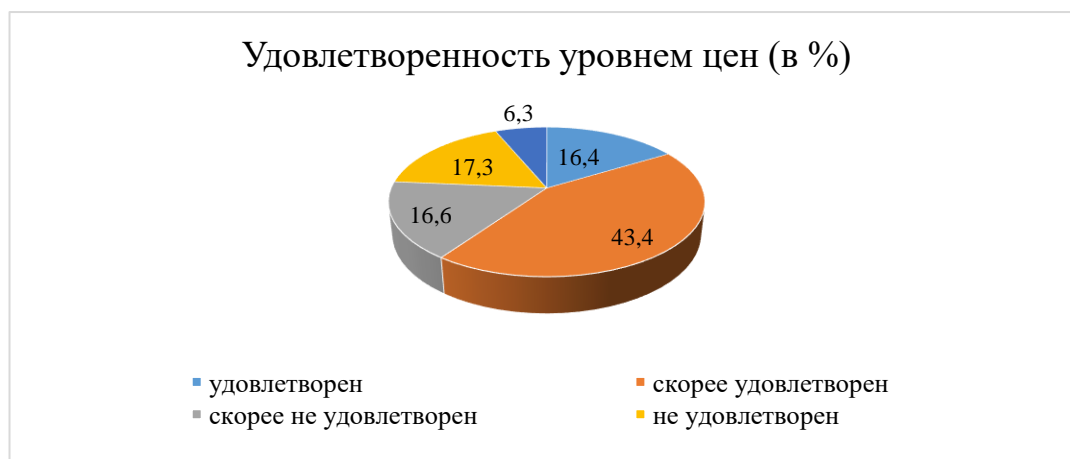


Рисунок 14 – Удовлетворенность ценами на услуги, % опрошенных (составлено автором)

Качеством услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом ООО «Теплый дом» по муниципальным маршрутам удовлетворены 19,5%, скорее удовлетворены 45,4% (рисунок 15).



Рисунок 15 – Удовлетворенность качеством услуги, % опрошенных (составлено автором)

Таким образом, можно сказать, что качество услуг предприятия выше среднего. Предприятие ООО «Теплый дом» работает на среднеконкурентном рынке, достаточно насыщенном. Предприятие имеет несколько конкурентных преимуществ: низкие цены, большой парк подвижного состава, куда входят большемерные грузовики и грузовые автомобили средней и малой грузоподъемности для обслуживания клиентов по разным запросам, а также имеется автопарк для автоперевозок населения как частных лиц, так и для муниципальных нужд. Компания является лидером перевозок северского района. Управление качеством в компании осуществляется по основным процессам перевозки и обслуживания, ремонта. Контролируется исправность подвижного состава, его эксплуатационные характеристики. Также маркетолог отслеживает клиентские предпочтения и отзывы по качеству и специалист по логистике выбирает менее длинные маршруты транспортировки, но не использует технологий оптимизации маршрутов и затрат времени и финансов. Системно менеджментом качества в компании не занимаются. Поэтому требуется система мер приведения управления качеством в состояние, когда оно реализуется на всех этапах возникновения проблем качества услуги перевозки.

3 Совершенствование системы управления качеством и повышение конкурентоспособности услуг ООО «Теплый дом»

3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности услуг предприятия

Стратегические направления развития конкурентоспособности услуг ООО «Теплый дом» связаны с расширением их спектра, управлением качеством перевозок для снижения затрат, решением проблем конкурентоспособности цен на услуги. Стратегические направления включает стратегии на целевых рынках, стратегию конкуренции, сбытовую и маркетинговую стратегии (рисунок 16).



Рисунок 16 – Стратегия повышения конкурентоспособности и качества услуг ООО «Теплый дом» (разработано автором)

ООО «Теплый дом» необходимо сконцентрироваться на стратегии диверсификации услуг и интенсивного сбыта в имеющихся каналах, увеличивая спектр услуг и охватывая все большую долю рынка, которая зависит от количества каналов, количества клиентов в одном канале и их охвата, а также от рекламных мероприятий и программ стимулирования сбыта в каждом канале и в целом для большего охвата информированием потребителей. Необходимо улучшить технологии стимулирования сбыта, рекламы, используя современные элементы партнерского маркетинга и передовые варианты Интернет-коммуникаций в виде блогинга.

Предприятие предлагает узкий ассортимент услуг, поэтому необходима его диверсификация и расширение спектра услуг на такие:

1) грузоперевозки:

– перевозка негабаритных и тяжеловесных грузов тралами, низкорамными платформами, чтобы тралы были оборудованы аппарелями для заезда спецтехники;

– перевозка балковозами-трубовозами;

– перевозка тралами, низкорамными и телескопическими платформами.

2) предоставление услуг сервиса грузоперевозок:

– предоставление машин прикрытия;

– сопровождение груза;

– оформление страховки и специальных разрешений;

– предоставление машин и полностью оборудованных автомобилей, укомплектованных согласно приказа МинТранса России №10 от 12.01.2018 г.

Предоставление услуг машин прикрытия для сопровождения негабаритных и тяжеловесных грузов заключается в том, что машина прикрытия обеспечивает безопасность движения, может максимально информировать других участников дорожного движения о перевозке крупногабаритного, тяжеловесного груза.

3) развитие сопутствующих грузоперевозкам и других услуг – строительно-монтажных, услуг по сборке мебели, услуг телефонной связи, туристических услуг.

Направлениями диверсификации деятельности, наиболее близкими к услугам предприятия могут быть услуги сборки мебели при ее доставке клиентам., услуги строительно-монтажные при доставке строительных материалов и техники.

Предприятие может сотрудничать с сельхозтоваропроизводителями района для доставки сельхозпродукции и можно заключать сезонные договора, заранее прогнозируя сбыт.

Если говорить о направлении услуг, связанных с обслуживанием транспортом туристического комплекса Краснодарского края, то у предприятия могут быть здесь реализованы большие перспективы. Можно заключить договора о сотрудничестве с туристическими агентствами и обслуживать туристические маршруты по запросу агентств, открыв еще один канал пассажирских перевозок транспортом предприятия.

Необходимыми направлениями повышения качества является обучение и повышение квалификации персонала, оказывающего услуги, так как этого хотя по опросам клиенты.

Направлениями развития относительно организации самой услуги могут быть:

- соблюдение графиков движения транспорта с помощью системы спутниковой навигации GPS;
- расширение маршрутов и их оптимизация;
- улучшение технического обслуживания и ремонта подвижного состава автопарка;
- развитие методов организации транспортного процесса;
- разработка нормативов и требований к качеству перевозок;
- планирование повышения уровня качества перевозок;
- улучшение мотивации основного персонала.

Качественные характеристики, требующие улучшения в перевозках – это комфортность, время перевозок, безопасность перевозки, вежливость со стороны персонала, доступность услуги, надежность обслуживания, удобство получения услуг

Стратегией конкуренции ООО «Теплый дом» является ценовая конкуренция и конкуренция по увеличению сбыта услуг за счет их диверсификации и расширения спектра уже имеющихся услуг. В соответствии с этим компания может увеличить долю рынка, применяя данные стратегии сбыта.

На основании анализа системы и проблем конкурентоспособности сбыта для компании ООО «Теплый дом» необходимо применение современных технологий Интернет-рекламы, например, блоггинг, партнерский маркетинг, что может увеличить продажи

Также необходимо развитие интернет-рекламы в поисковых системах, через сайт-визитку, применение Интернет-магазина на сайте.

Совершенствование каналов сбыта необходимо совершенствовать по следующей схеме (рисунок 17).

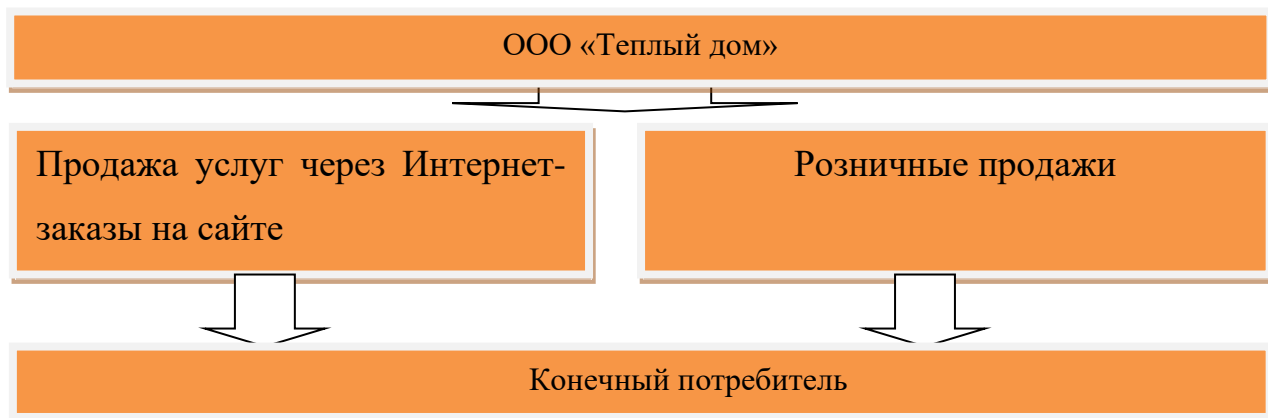


Рисунок 17 – Новые каналы сбыта фирмы ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Нужно повысить количество каналов сбыта, используя интернет-каналы и повысить эффективность существующих каналов сбыта, наращивая количество заказов в них, используя методы стимулирования продаж с помощью ценовых скидок, поддержки многоразовой лояльности и посредством

улучшения коммуникаций на сайте и соцсетях по использованию обратной связи.

На основе проведенного анализа мы считаем необходимым предложить рекомендации по совершенствованию интернет-маркетинга фирмы.

1) провести маркетинговый аудит сайта компании – аудит наполнения сайта запросам целевой аудитории и продвигать сайт в поисковых системах – SEO оптимизацию и тегирование сайта.

2) внедрить систему смс-рассылок для партнёров и клиентов. Очень эффективная методика в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Стоимость услуг здесь невысока (\$30-70 в месяц), а аудитория обширна.

3) подключить к сайту элементы электронной коммерции – создание интернет-магазина и оформления заказов онлайн.

4) использовать блоггинг – клиенты компании, зарегистрированные в социальных сетях и ведущие блоги, могут оперативно получать полезную информацию об изменении цен через ленты новостей.

Все мероприятия позволяю увеличить сбыт услуг.

3.2 Основные направления улучшения системы управления качеством услуг предприятия

Кризис из-за санкций и постпандемийные условия работы автотранспортных предприятий по грузовым перевозкам, требуют от работников высокой эффективности. Стало труднее обеспечить лидерство по ценам услуг, рост объема продаж в связи со снижением покупательской способности потребителей, качество оказываемых услуг, в связи с тем, что на рынке было много зарубежных логистических компаний, которые оказывали весь спектр услуг по грузоперевозкам более качественно и потребители привыкли к такому сервису. Теперь, когда многие западные компании ушли, освобождаются много рыночных ниш грузоперевозок, но все это требует от руководства

транспортных компаний улучшения и внедрения системы менеджмента качеством услуг.

Мы предлагаем предприятию внедрение системы менеджмента качества ГОСТ Р 54985-2018 – указания для малых организаций по внедрению системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2015.

В автотранспортных перевозках возрастает интерес руководителей к управлению качеством услуг, однако не всегда управленческий персонал фирмы понимает такие понятия, как взаимоотношения с потребителями, процессный подход, стейкхолдеры и др. Для этого необходимо проникнуться философией качества и тогда можно внедрять систему менеджмента качества.

Основа создания системы менеджмента качеством – системный подход. Автотранспортная компания – это система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем, работающих для достижения стратегических и тактических целей компании. Элементы системы или подсистемы – это отдельные или направления деятельности компании.

Система менеджмента качества (СМК) основана на стандарте ИСО 9000.

В ООО «Теплый дом» система управления качеством транспортных услуг имеет несколько заинтересованных групп (стейкхолдеров). Во-первых, это клиенты, потребители услуг. Они – главный индикатор контроля качества в компании. Оставляя отзыв на сайте компании и сайтах объявлений, они дают информацию о качестве услуг руководству для изучения. От имени клиентов могут оставить отзыв законные представители. Заинтересованные стороны – государственные органы в лице Департамента транспорта Краснодарского края и профсоюзные организации (рисунок 18).

Предлагаемая система менеджмента качества ориентирована на использование возможностей сильных сторон относительно внешней среды в интересах предприятия, а также использовании возможностей. Подразумева-

ется система управления использующая сильные стороны и минимизирующая влияние внешних угроз на результаты деятельности.

С позиции стейкхолдеров, система менеджмента качества должна отвечать интересам работников и населения



Рисунок 18 – Стейкхолдеры автотранспортной организации
(составлено автором)

Система менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» ориентирована на достижение общих целей предприятия и достижение интересов стейкхолдеров. Стандарт серии ИСО 9000 для малого бизнеса мы используем как базовый. Базовый стандарт ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования» включает все процессы организации. Российским стандартом является ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Стандарт построен на единых принципах менеджмента качества У.Э. Деминга. Для предприятия это: лидерство в области качества руководства; ориентация на потребителя; вовлеченность персонала; непрерывное совершенствование процессов; организация и принятие управленческих

решений; выгодные отношения с поставщиками. Предлагается к использованию пошаговый алгоритм разработки системы менеджмента качества (рисунок 19).



Рисунок 19 – Алгоритм использования системы менеджмента качества ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Этап 3, связанный с документированием, является одним из важнейших в создании интегрированной системы менеджмента, именно от него зависит результативность будущей системы менеджмента качества.

Мы определили перечень документов необходимых для внедрения системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001 «Си-

стема менеджмента качества». Далее представлены основные документы компании о политике, планах, программы, а также руководство по менеджменту (рисунок 20).

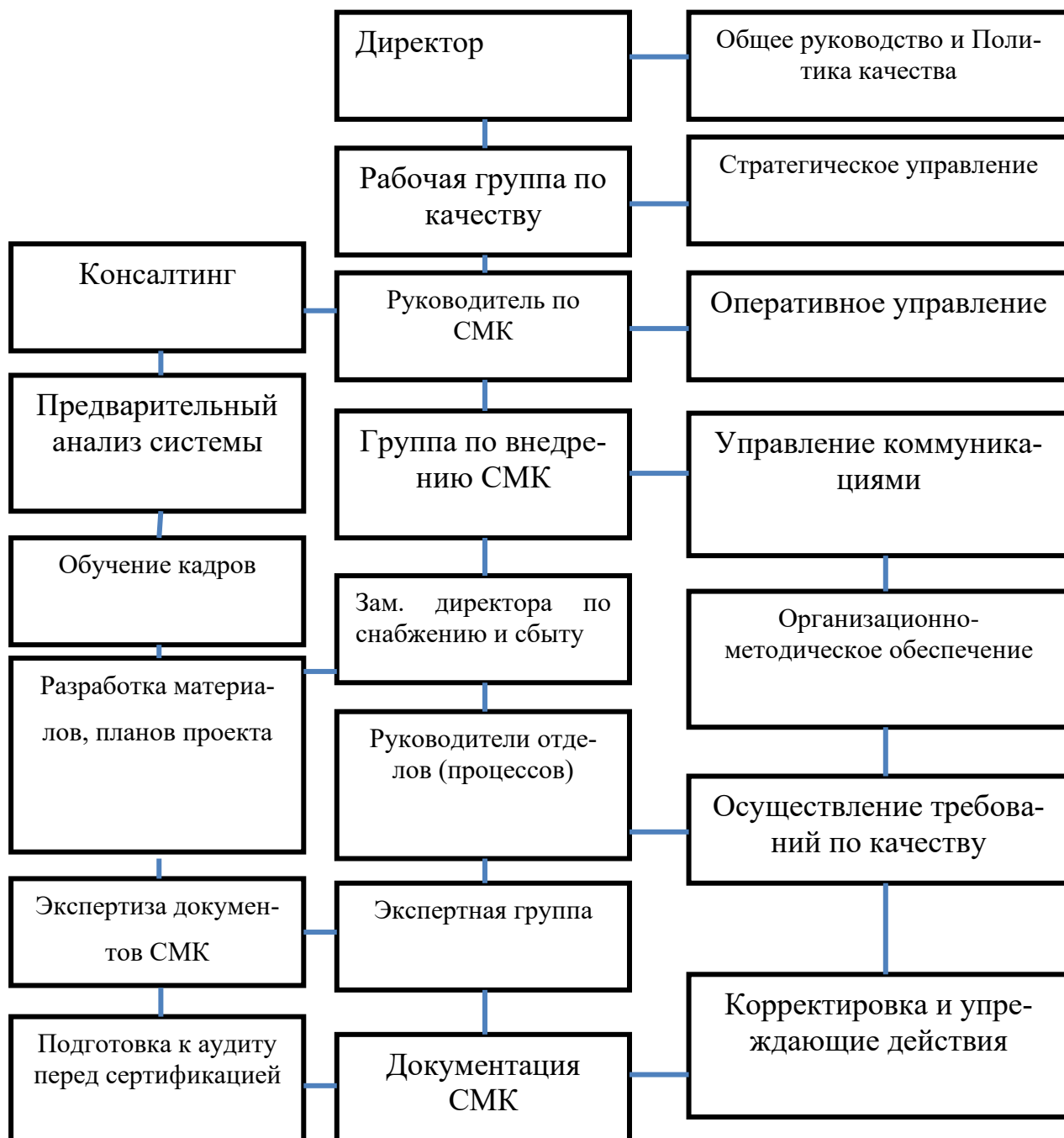


Рисунок 20 – Основные работы по внедрению системы менеджмента качества ООО «Теплый дом» (составлено автором)

Под политикой организации подразумевается заявление фирмы о тех направлениях деятельности, которые включаются в интегрированную систему менеджмента. Опираясь на разработанный алгоритм и составленный по стан-

дарту список необходимых документов процесс внедрения СМК и работы представлены на рисунке 21.



Рисунок 21 – Основные работы по внедрение СМК в ООО «Теплый дом» по ГОСТ Р ISO 9001 (составлено автором)

Из рисунка видно, что работы начинаются с формирования на предприятии рабочей группы по качеству и утверждаются планы работ, затем проводится оценка деятельности компании в области управления качеством.

Обучается персонал ООО, чтобы обладал необходимыми знаниями по реализации проекта СМК. Затем разрабатывается требуемая СМК документация, политика ООО в области качества и планы по качеству. Затем разрабатываются стандарты по направлениям деятельности и внедряется и оценивается результативность функционирования СМК. Затем проводятся сертификационные работы системы управления ООО.

Мы разработали схему использования системы менеджмента качества (СМК) для ООО «Теплый дом» по требованиям стандарта ИСО и циклу Деминга. На рисунке 22 представлена схема системы менеджмента качества компании.

Она содержит 6 элементов, соответствующих требованиям стандарта. Это политика ООО в области качества; стратегический анализ и планирование; внедрение системы, ее функционирование; проведение внутренних аудитов, корректирующих мер; анализ руководством фактов; постоянное

улучшение. Разработаны процессы системы менеджмента качества – процессы управления, в которых реализуется политика, цели, полномочия, анализируется система со стороны руководства.

Также описаны процессы измерения, анализа и улучшения – мониторинг, внутренний аудит системы качества, анализ данных и улучшение системы.

Третья группа процессов – входе угрозы, которые далее идентифицируются, оцениваются риски, разрабатываются мероприятия и, на выходе имеем более качественную услугу.

Четвёртая группа процессов – обеспечивающие – определяют законодательные и другие требования, структуру работ, консультации, управление документацией.

Показателями качества СМК ООО могут быть количество испорченных грузов, нарушения времени доставки, несчастных случаев, уровень травматизма, условия труда.

В первую очередь определена миссия ООО, которая заключается в предоставлении высококачественных услуг перевозки на основе современных технологий для жителей Краснодарского края.

Далее для ООО Политика в области качества представлена основной целью в осуществлении перевозок высокого качества для полного удовлетворения потребностей заказчиков. Схема процессов ООО представлена на рисунке 22.

В центре схемы процессов – процессы производства услуги, которые разделены на доаналитические, аналитические и послеаналитические.

Для определения экономического эффекта от внедрения системы менеджмента качества в ООО «Теплый дом» надо определить виды затрат для их прогноза путем экспертной оценки. По результатам оценки около 20% затрат тратится на снижение последствий от некачественно оказанной транспортной услуги предприятия.

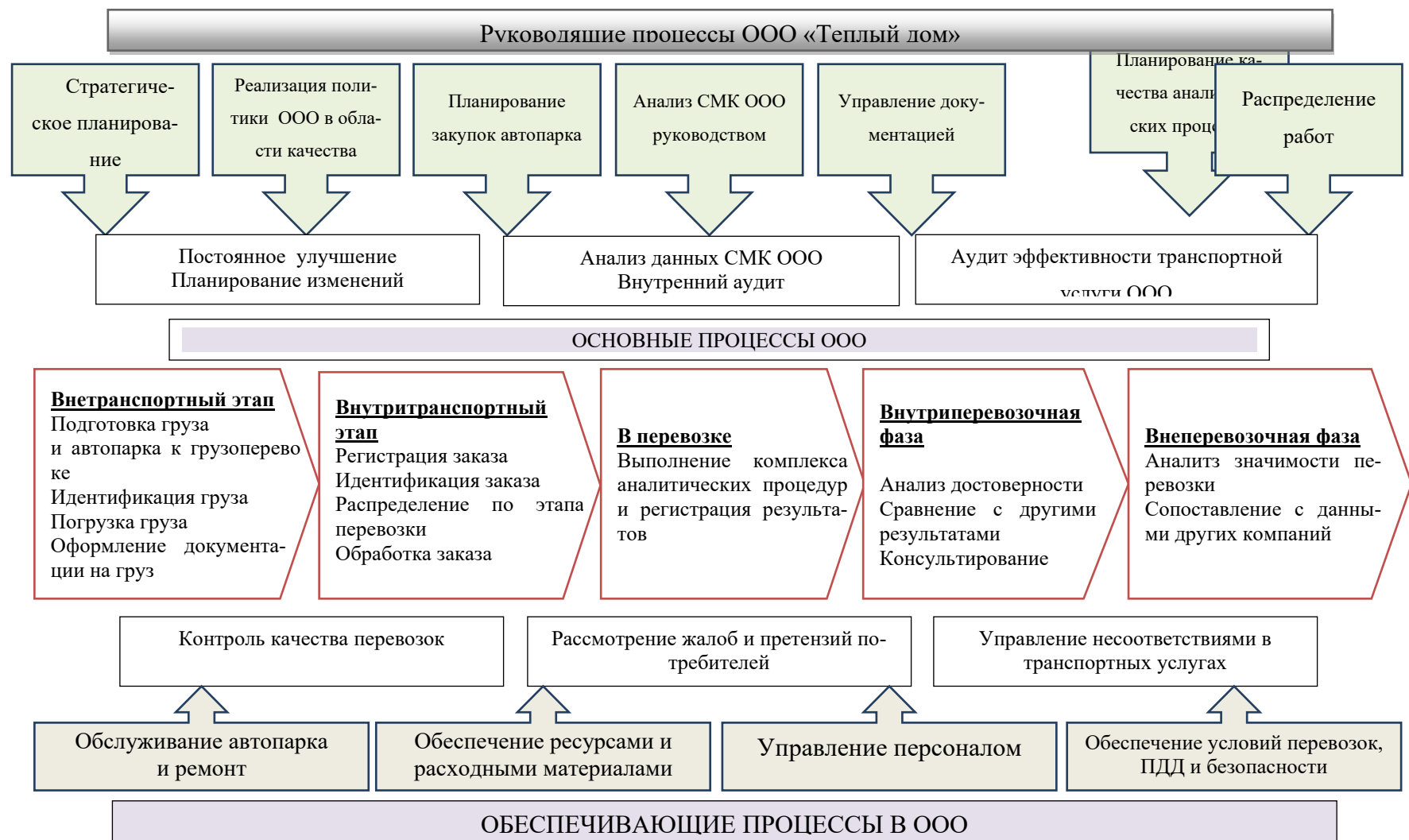


Рисунок 22 – Процессы системы менеджмента качества (СМК) (составлено автором)

Для оценки эффективности системы менеджмента качества в ООО мы рассчитали такие виды затрат как затраты на внедрение и работу СМК (рисунок 23).



Рисунок 23 – Эффект от внедрения системы менеджмента качества (составлено автором)

В соответствии с видами затрат и доходов от СМК мы посчитали затраты и прогнозные доходы за минусом потерь и рассчитали эффект от внедрения СМК. Данные собирались с участием непосредственных исполнителей процессов, особое внимание уделялось обеспечению достоверности полученных сведений (Таблица 12).

Таблица 12 – Эффект от внедрения СМК ООО «Теплый дом», тыс. руб. (составлено автором)

Показатели	2024 г.
Доход, включая эффект от снижения средних затрат на осуществление процессов, тыс.руб.	8689,2
Затраты на внедрение и функционирование в 1 год	2680
Эффект	6009,2

Из таблицы видно, что в результате эффект от внедрения СМК в ООО «Теплый дом» составил 6,009 млн. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель и Все задачи исследования достигнуты, результатами исследования являются следующие выводы и результаты.

1) транспортные услуги – это блага, которые представлены полезным для потребителей результатом деятельности хозяйствующих субъектов по перемещению в пространстве потребителей, их багажа и грузов.

Качество транспортных услуг – это совокупность свойств услуги, придающие ей способность удовлетворять потребности клиентов. Транспортные услуги, как объект управления качеством имеют особенность в том, что их качество трудно поддается количественной оценке. Деятельность по управлению качеством транспортных услуг включает в себя следующие действия:

- определение системы показателей качества транспортных услуг;
- маркетинговое исследование грузовладельцев и потребителей с целью определения их требований к качеству транспортных услуг;
- нормирование и стандартизация качества транспортных услуг;
- разработка и использование статистической отчетности в управлении качеством транспортной услуги.

Стандарт ИСО 9001 определяет критерии системы менеджмента качества услуг, по нему может пройти сертификацию и использовать любая организация, независимо от её размера и сферы деятельности. Стандарт основан на принципах менеджмента качества: клиентоориентированность, мотивация и вовлеченность персонала и руководителей, процессный подход и постоянное совершенствование. Применение Стандарта ISO 9001 гарантирует, что заказчики получают качественные услуги (продукцию), что выгодно для малого бизнеса. Цикл Шухарта-Деминга показывает действия предприятия по этапам осуществления СМК, что позволяет системно достигать стратегических целей управления качеством. Для обоснования внедрения СМК организации применяют расчеты затрат по процессам.

2) конкурентоспособность услуг – это совокупность потребительских и ценовых характеристик услуг, определяющих их успех на рынке, то есть преимущество технологии и качества производства услуги над другими аналогичными.

Факторами конкурентоспособности услуг следующие: содержание услуги; степень воплощения в услугу передовых научно-технических решений; соответствие параметров услуги нормам, стандартам (в особенности стандартам безопасности); цены на услугу; реклама и стимулирование сбыта услуги; марка, бренд услуги; гарантийный и послегарантийный сервис; организация сбыта услуги; каналы товародвижения услуги

3) оценку по большинству показателей качества транспортных услуг могут дать только эксперты, например, информативность, культура обслуживания и т.д. Важным показателем качества транспортных услуг является их комплексность, выражающаяся в том, что необходимо управлять и обеспечивать качество каждой составляющей услуги. При некачественном выполнении одной составляющей может снижаться качественное выполнение всех других составляющих. Для оценки уровня конкурентоспособности услуг можно применять стандартные методы оценки на основе матричных и графических методов.

4) мы исследовали финансовое состояние предприятия ООО «Теплый дом» и получили следующие результаты. Выручка за 2020-2022 гг. упала на 25,3%. Снижение выручки предприятия компенсировалось в 2022 г. за счет увеличения прочих доходов. Прирост чистой прибыли за 2020-2023 гг. составил 133,6%. Рентабельность продаж выросла на 214,3 % за 3 года. В целом предприятие рентабельно, хотя выручка и упала на 25,3 %. При росте среднемесячной заработной платы снижается производительность труда на 15,3 %. Фондовооруженность падает на 50,1%. То есть, можно сказать при увеличении заработной платы персонал работает менее производительно. В целом эффективность труда по предприятию снижается. Таким образом, если сделать вывод выручка за 2020-2022 гг. упала на 25,3%, что составляет 2450

тыс.руб. Себестоимость продаж снизилась на 6,9% – на 669 тыс. руб. Снижение выручки предприятия компенсировалось в 2022 г. за счет увеличения прочих доходов на 1877 тыс. руб. И предприятию удалось выйти на показатели чистой прибыли в 2022 г. в размере 320 тыс. руб. Прирост составил 133,6% в 2022 г. по отношению к 2020 г. Рентабельность продаж выросла на 214,3 % за 3 года. В целом предприятие рентабельно, хотя выручка и упала на 25,3 %. Численность персонала упала на 11,8% и составляет в 2022 г. 15 человек. Выросла за период 2020-2022 гг. среднемесячная заработная плата 1 работника на 152,5 %. При этом снизилась производительность труда на 15,3 %. Фондовооруженность упала на 50,1%. То есть, можно сказать при увеличении заработной платы персонал работает менее производительно. В целом эффективность труда по предприятию снижается.

У предприятия величина активов за 2021-2022 г. уменьшилась на 45,6 %, что в стоимостном выражении составляет 985 тыс. руб. Величина активов уменьшалась за счет внеоборотных активов, в процентном соотношении это составляет 30,2% или 1147 тыс. руб. В структуре оборотных активов в 2021 г. преобладают дебиторская задолженность, и ее доля 37,4% и в 2022 г. ее доля составляет 52,5%. Доля выросла на 40,7%, что говорит об ухудшении финансовой дисциплины должников предприятия. Денежные средства составляют 8,7 % оборотных активов в 2021 г. и 3% в 2022 г., то есть уменьшились на 70,2% за 2 года. Уменьшение может негативно сказаться на платежеспособности и ликвидности. На предприятии увеличились запасы в 44 раза, их доля в оборотных средствах выросла до 1,3%.

В пассиве баланса преобладают капитал и краткосрочные обязательства, отсутствуют долгосрочные обязательства. В структуре краткосрочных обязательств преобладает краткосрочная кредиторская задолженность. Она составляет 50,1% и выросла на 6,5% в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Динамика краткосрочных обязательств показывает их снижение на 1,78% за 2 года, что говорит о благоприятной тенденции, но доля и ее рост в структуре пассивов кредиторской задолженности может

негативно отразиться на платежеспособности. В целом негативными трендами являются рост краткосрочной задолженности и склонность к краткосрочным обязательствам в ущерб долгосрочным.

Коэффициент текущей ликвидности вырос в 2022 г и составляет 1,06, что ниже нормативного значения выше 2. У предприятия растет возможность погашать текущие обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности равен в 2023 г. 0,057. Он снизился с 2020 г. на 99% и находится ниже нормы 0,2. Это говорит о том, что уменьшается количество самых ликвидных активов, с помощью которых предприятие может погашать долги. Коэффициент мгновенной ликвидности также упал и составляет 1,05 в 2022 г. Однако он находится в пределах выше нормы 1,0, что говорит о том, что предприятие может погасить краткосрочные обязательства за счет ликвидных активов. Но в целом ликвидность предприятия снижается. Коэффициент финансовой устойчивости снизился ниже оптимального значения 0,5 в 2022 г. Также увеличилась финансовая зависимость предприятия, так как показатель финансовой независимости очень низкий в 2022 г. – 0,473. Соотношение заемного и собственного капитала сдвинулось в пользу собственного капитала. Рентабельность оборотных средств средняя по отрасли 9%. Рентабельность продаж выросла более чем в 2 раза в 2022 г. Рентабельность собственного капитала выросла за 2020-2022 гг. на 57%, также как и рентабельность активов на 58%, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости активов также снижается в 2022 г. Его падение на 33% говорит о том, что активы возвращаются медленнее и меньше приносит прибыли каждый рубль актива. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился в 2022 г. на 79 % и равен 1,2, что говорит о том, что 1,2 оборота надо в среднем в течение года, чтобы дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности снизился на 75% и говорит о том, что 2,3 оборотов требуется для оплаты выставленных счетов. В целом можно ска-

зять, что оборачиваемость и в целом деловая активность предприятия снижается.

5) предприятие осуществляет следующие функции по анализу и повышению конкурентоспособности: осуществление мероприятий по продвижению, рекламе; проведение мониторинга цен конкурентов; формирование плана сбыта и политики цен;

Предприятие устанавливает низкие цены для клиентов, в зависимости от целей сотрудничества, местоположения клиентов, цен конкурентов и заказов. Есть система скидок, зависящая от суммы заказа и категории клиента. К каждому клиенту осуществляется индивидуальный подход.

Стратегические конкурентные преимущества компании ООО «Теплый дом»: широкий ассортимент услуг, рассчитанный на разных клиентов, минимальные цены на услуги; высокое качество услуг, использование большинства методов рекламы; использование прямого маркетинга и личной продажи при работе с клиентами; использование развитой системы стимулирования сбыта.

б) по отзывам клиентов мы определили конкурентоспособность услуг как выше среднего – средний балл 4,3. При проведении оценки услуг перевозки пассажиров мы провели мониторинг мнений пассажиров об уровне качества и удовлетворенности услугами ООО «Теплый дом». Удовлетворенность оказанием услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом по регулярным муниципальным маршрутам – уровнем цен удовлетворены 16,4% респондентов, скорее удовлетворены – 43,4%. Качеством услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом ООО «Теплый дом» по муниципальным маршрутам удовлетворены 19,5%, скорее удовлетворены 45,4%. Таким образом, можно сказать, что качество услуг предприятия выше среднего.

7) нами предлагаются следующие направления повышения конкурентоспособности услуг:

- расширение спектра услуг;
- предоставление услуг сервиса грузоперевозок;
- развитие сопутствующих грузоперевозкам и других услуг – строительно-монтажных, услуг по сборке мебели, услуг телефонной связи, туристических услуг.

Необходимыми направлениями повышения качества является обучение и повышение квалификации персонала, оказывающего услуги, так как этого хотя по опросам клиенты. Направлениями развития относительно организации самой услуги могут быть:

- соблюдение графиков движения транспорта с помощью системы спутниковой навигации GPS;
- расширение маршрутов и их оптимизации;
- улучшение технического обслуживания и ремонта подвижного состава;
- развитие методов организации транспортного процесса;
- разработка нормативов и требований к качеству перевозок;
- планирование повышения уровня качества перевозок;
- улучшение мотивации персонала.

Качественные характеристики, требующие улучшения – комфортность, время перевозок, безопасность перевозки, вежливость со стороны персонала, доступность услуги, надежность обслуживания, удобство получения услуг

Стратегией конкуренции ООО «Теплый дом» является ценовая конкуренция и конкуренция по увеличению сбыта услуг за счет их диверсификации и расширения спектра уже имеющихся услуг. В связи с этим предприятие может увеличить свою долю на рынке, применяя эти стратегии сбыта.

8) мы предлагаем внедрить систему менеджмента качества по стандарту ИСО 9000, разработали процессы, этапы внедрения и подсчитали эффект от внедрения СМК в ООО «Теплый дом», он составил 6,009 млн. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анфимов Э.Г. Управление качеством транспортных услуг // Образовательный портал «Логистика» // URL https://spravochnick.ru/upravlenie_kachestvom/upravlenie_kachestvom_transportnyh_uslug/ (дата обращения: 02.06.2023).
- 2 Антохина, Ю.А. Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. – Санкт-Петербург: ГУАП, 2017. – 238 с. – ISBN: 978-5-8088-0641-2.
- 3 Васин, С.Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. – Москва: Юрайт, 2022. – 404 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/508140> (дата обращения: 20.04.2022). – ISBN 978-5-9916-3739-8.
- 4 Ватолкина Н.Ш. Методы оценки качества услуг: сравнительная характеристика // Russian journal of management. – 2016. – том 4. – №3. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/13472/view> (дата обращения: 24.04.2022).
- 5 Восколович, Н.А. Экономика платных услуг: учебник и практикум для вузов / Н.А. Восколович. – Москва: Юрайт, 2022. – 428 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/491459> (дата обращения: 22.04.2022). – ISBN 978-5-534-14124-5.
- 6 Герасимов, Б.Н. Управление качеством: учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 304 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/933887> (дата обращения: 03.02.2021). – ISBN 978-5-9558-0198-8.
- 7 Герами, В.Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. – Москва: Юрайт, 2017. – 438 с. – ISBN 978-5-534-00681-0.
- 8 Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2016. – 463 с. – ISBN 978-5-9916-3091-7.

9 ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11.01.2015 – URL:<https://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения 20.02.2023).

10 ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 11.01.2015 – URL:<https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения 18.02.2023).

11 ГОСТ Р 54985-2018. Руководящие указания для малых организаций по внедрению системы менеджмента качества на основе ИСО 9001:2015: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 06.01.2019 – URL:<https://docs.cntd.ru/document/> (дата обращения: 20.02.2023).

12 ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 01.01.2014. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200102288> (дата обращения: 26.02.2023).

13 ГОСТ Р 52113-2003. Услуги населению. Номенклатура показателей качества: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 07.01.2004. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200032446>(дата обращения: 27.02.2023).

14 Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей /пер. с англ. Пелявский О.Л. – Москва: Вильямс, 2016. – с. – ISBN: 978-5-8459-2119-2.

15 Зайцев, Г.Н. Управление качеством в процессе производства: учебное пособие / Зайцев Г.Н. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 164 с. – URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=515522> (дата обращения: 20.04.2023).

16 Курочкина, А.Ю. Управление качеством услуг: учебник и практикум для вузов / А. Ю. Курочкина. – Москва: Юрайт, 2022. – 172 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/490422> (дата обращения: 20.04.2022). – ISBN 978-5-534-07316-4.

17 Конкуренция и конкурентоспособность / А.М. Коротченков, В. Ф. Шаповалов, Г. А. Коваль, Е. М. Коротченков. – Москва : Проспект, 2022. – 69 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696740> (дата обращения: 01.12.2022). – ISBN 978-5-392-36091-8.

18 Колотовкин А.В. Управление экономической устойчивостью предприятий малого и среднего бизнеса в конкурентной среде // Вестн. Гос. ун-та упр. – 2011. – № 12. – С. 90-95.

19 Криворотов, В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=426601> (дата обращения: 12.04.2023).

20 Колочева, В. В. Управление качеством услуг: учебное пособие / В. В. Колочева. – Новосибирск: НГТУ, 2018. – 99 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/118533> (дата обращения: 20.04.2023). – ISBN 978-5-7782-3476-5.

21 Конкурентные преимущества в денежном выражении / Фокс Д.Д., Грегори Р.К. – Москва: Альпина Пабл., 2016. – 340 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/914068>. (Дата обращения 13.10.2022).

22 Клепцова, Л.Н. Рынок транспортных услуг и качество транспортного обслуживания: учебное пособие / Л. Н. Клепцова. – Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2017. – 226 с. – URL:

<https://e.lanbook.com/book/105399> (дата обращения: 04.04.2023). – ISBN 978-5-906969-58-3.

23 Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю. – Москва: Альпина Пабл., 2016. – 715 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/615259>. (Дата обращения 16.10.2022). – ISBN 978-5-9614-5727-8.

24 Козицына, А.В., Макарова, Л.В., Тарасов Р.В. Инструменты повышения уровня качества и конкурентоспособности продукции // Вестник магистратуры. – 2014. – №5(32). –Том I. – С. 76-79.

25 Ковалев А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий / А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. – Москва: ПП Цюпак. – 2018. – 520 с.

26 Леонов, О.А. Управление качеством: учебник / О.А. Леонов, Г.Н. Темасова, Ю.Г. Вергазова. – Санкт-Петербург: Лань, 2020. – 180 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/130492> (дата обращения: 04.05.2023). – ISBN 978-5-8114-2921-9.

27 Лазаренко, Д. Ю. Управление персоналом на автотранспортном предприятии / Д.Ю. Лазаренко, В.В. Нагорный. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 172 с. – URL:<https://e.lanbook.com/book/319310> (дата обращения: 04.04.2023). – ISBN 978-5-507-45918-6.

28 Ларин, А.Н. Управление качеством на производстве и транспорте: учебное пособие / А.Н. Ларин, И.В. Ларина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 166 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499413> (дата обращения: 04.04.2023). – ISBN: 978-5-4475-9984-3.

29 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник для бакалавров / И.М. Лифиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2016. – 437 с. – ISBN 978-5-9916-2765-8:850.

30 Левиков, Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом: учебное пособие / Г.А. Левиков. – Москва: РКонсульт, 2004. – 141 с. – ISBN 5949760085.

31 Михеева, Е.Н. Управление качеством: учебник / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2017. – 532 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93411> (дата обращения: 18.04.2023). – ISBN 978-5-394-01078-1.

32 Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 336 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/93306> (дата обращения: 13.03.2023). – ISBN 978-5-394-01715-5.

33 Малый бизнес: учебное пособие для студентов вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля. – 2-е изд., стер. – Москва: КНОРУС, 2011. – 336 с. – ISBN 9785406013267.

34 Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: Учебное пособие / под ред. В.Я. Горфинкеля. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 349 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/429542> – (Дата обращения 16.10.2019). – ISBN 9785955801377.

35 Менеджмент в малом бизнесе / Сорокина Л.А. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 142 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/872918> (дата обращения 18.10.2019). – ISBN 978-5-238-01694-8.

36 Официальный сайт компании ООО «Теплый дом». – URL: <https://tdlogistik.ru/> (дата обращения: 23.03.2023).

37 Проектирование процесса оказания услуг: учебное пособие для студентов вузов / под общ. ред. Н.М. Комарова; [Г.В. Верхов и др.]. – Москва: Дело и сервис, 2009. – 287 с. – ISBN 9785801804262.

38 Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебно-практическое пособие / М. Портер. – 7-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 453 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939> (дата обращения: 20.12.2021). – ISBN 5-9614-0143-0.

39 Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий: учебник / Н.Г. Забродская. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 263 с. – URL:<http://znanium.com/catalog/product/453430>– ISBN 978-5-9558-0367-8.

40 Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2017. – 160 с. – ISBN 5-272-00047-1.

41 Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг: учеб. пособие / Н.В. Попова – Харьков: ХНАДУ, 2012. – 224 с. – ISBN: 978-617-7305-23-0.

42 Развитие бережливых производственных систем в России: от истории к современности: коллективная монография / Н.А. Гудз, Н.А. Монахова, Э. В. Кондратьев [и др.]; под ред. Ю.П. Адлера, Э.В. Кондратьева. – Москва: Академический Проект, 2018. – 226 с. – ISBN 978-5-8291-2154-9.

43 Раздорожный, А.А. Экономика отрасли (автомобильный транспорт): учебное пособие / А.А. Раздорожный. – Москва: РИОР, 2009. – 315 с. – ISBN 9785369005095.

44 Раджабов Ф.Р. Конкурентоспособность и качество услуг и их место в маркетинговой стратегии предприятия сферы услуг // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – 2006. – №12-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-i-kachestvo-uslug-i-ih-mesto-v-marketingovoy-strategii-predpriyatiya-sfery-uslug> (дата обращения: 27.02.2023).

45 Рожков, Н.Н. Квалиметрия и управление качеством. Математические методы и модели: учебник и практикум для вузов / Рожков Н. Н. - 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 167 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/493358> (дата обращения: 12.08.2022). - Режим доступа для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-534-07048-4.

46 Рынок транспортных услуг и качество транспортного обслуживания: методические указания / составители Е.С. Галактионова, Н.И. Юрьева. – Омск: СибАДИ, 2022. – 61 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/315221> (дата обращения: 04.04.2023).

47 Рычков Ю.С. Управление качеством в малом и среднем бизнесе: практикум. – Тюмень, 2013 . – 232 с.

48 Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 343 с. // ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434039> (Дата обращения: 20.10.2022).

49 Синяева, И.М. Маркетинг услуг: учебник для студентов вузов / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, В.В. Синяев; под ред. Л.П. Дашкова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. – 250 с. – ISBN 978-5-394-04032-0.

50 Сулейманов, Н.Т. Управление качеством: учебное пособие / Сулейманов Н.Т. – 2-е изд. – Москва: Флинта, 2016. – 261 с. – <https://e.lanbook.com/book/77012> (дата обращения: 13.10.2022).

51 Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг: практикум: учебное пособие для студентов вузов / под ред. Т. Д. Бурменко. – Москва: КНОРУС, 2016. – 422 с. – ISBN 9785406047729:747.45.

52 Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 142 с. – ISBN 978-5-238-01694-8. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028529>.

53 Тищенко, Е.А. Методы и средства управления качеством: учебно-методическое пособие / Е.А. Тищенко, А.А. Сальникова, Н.В. Киселева. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – 108 с. – ISBN 978-5-8209-2091-2.

54 Управление качеством : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / под ред. А. Г. Зекунова. – Москва: Юрайт, 2016. – 475 с. – ISBN 978-5-9916-2281-3.

55 Управление качеством. Практикум / под ред. Е.А. Горбашко; Санкт-Петербургб. гос. эконом. ун-т. - 2-е изд., испр. – Москва: Юрайт, 2017. – 323 с. – ISBN 978-5-534-00907-1.

56 Управление качеством на автомобильном транспорте: практикум / сост. В.С. Мякишев, А.И. Шаталов. – Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2018. – 115 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562698> (дата обращения: 13.10.2022).

57 Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – Москва: Юрайт, 2022. – 447 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/488882> (дата обращения: 04.05.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-534-13922-8.

58 Управление малым бизнесом: учебное пособие / А.А. Абрамова, Г.И. Болкина, А.Д. Буриков и др.; под общ. ред. В.Д. Свирчевского – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/427320>. – ISBN 978-5-16-005057-7.

59 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2005. – 542 с. – ISBN 5699110801:153.00.

60 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: [ЮНИТИ-ДАНА], 2013. - 295 с. – ISBN 9785238014524 : 235.75.

61 Шклярова, Е.И. Управление качеством, стандартизация и сертификация: курс лекций / Е.И. Шклярова. – Москва: Альтаир: МГАВТ, 2016. – 103 с. – <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=482413> (дата обращения: 14.11.2022).

62 Шемятихина, Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства: учебное пособие / Л.Ю. Шемятихина, К.С. Шипицына, М.Г. Синякова. –

Санкт-Петербург: Лань, 2017. – 500 с. // Электронно-библиотечная система «Лань». – URL:<https://e.lanbook.com/book/92628> (дата обращения: 10.10.2022). – ISBN 978-5-8114-2447-4.

63 Шинкаренко В.Г., Криволучко О.Н. Факторы конкурентоспособности автотранспортных услуг // Вестник транспорта и услуг. – 2013. – №42. – С. 352-359.

64 Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / под ред. Б.Н. Чернышева, В.Я. Горфинкеля. – 2-е изд. – Москва: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.

65 Экономика предприятия / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 663 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028649> (дата обращения: 06.09.2022). – ISBN 978-5-238-02371-7.