

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра профессионально-экономического обучения

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:  
Зав. кафедрой  
Профессионально-экономического  
обучения

Т.К. Руткаускас

«22» июня 2016 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
Конкурентоспособность автотранспортного предприятия

---

---

---

Исполнитель:

Студент (ка) группы № ГМУ-403

Гайнулин, Р. Н.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель

Чучкалова, Е. И. к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Консультант методического  
раздела

Чучкалова, Е. И. к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

Дёмина Ю.В. ст.преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ .....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Особенности и тенденции развития автотранспортной услуги.....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	12
1.3 Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.....	17
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЛОРРИ» .....	21
2.1 Характеристика предприятия АО «Лорри».....	22
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия .....	23
2.3 Оценка уровня конкурентоспособности «Лорри».....	30
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ «ЛОРРИ» .....	40
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ....	40
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	47
4 Методический раздел .....	55
4.1 Понятие деловой игры .....	55
4.2 Методика построения деловой игры .....	57
4.3 Этапы разработки деловой игры.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 66 страниц, 9 таблиц, 5 формул, 4 рисунка, 50 использованных источников литературы и 2 приложений.

Ключевые слова: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АВТОТРАНСПОРТ, ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

В ВКР отражены теоретические аспекты конкурентоспособности компании, произведен анализ конкурентоспособности транспортной компании ЛОРРИ, разработаны предложения по повышению уровня конкурентоспособности компании.

Объект исследования – выступает транспортная компания «Лорри», занимающаяся перевозкой грузов от 20 тонн.

Предмет исследования – процесс повышения конкурентных преимуществ автотранспортного предприятия.

Цель данной работы - на основе изучения теоретических аспектов конкурентоспособности и анализа практики деятельности АО «Лорри» разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

Постановка указанной цели предопределила необходимость решения следующих задач:

- раскрыть сущность понятия конкурентоспособности;
- рассмотреть основные составляющие конкурентоспособности предприятия;
- изучить основные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности АО «Лорри»;

– разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «Лорри»

Период исследования: 2014-2015 гг.

Практическая ценность ВКР определяется содержащимися в ней предложениями и рекомендациями, способствующими повышению эффективности конкурентоспособности предприятия.

## ВВЕДЕНИЕ

Современное развитие экономической ситуации в России и опыт последних лет показывают, что не все автотранспортные предприятия готовы к внедрению конкурентной борьбы. В современных условиях каждому автотранспортному предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную ситуацию с тем, чтобы предложить продуктивные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, а с другой – особенностям конкретного производства. Наиболее сложными этапами этой работы являются аналитическое осмысление путей достижения конкурентных качеств и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Применение методики оценки конкурентной среды и конкурентоспособности на базе построения конкурентной карты рынка возможно на основе реальных статистических данных по работе автотранспортной отрасли в РФ. Автотранспортные предприятия, выполняющие автомобильные перевозки, занимают определенную нишу на общем рынке транспортных услуг. Существует рыночная ниша, на которой действуют государственные предприятия. Это перевозки с минимальной ценой и соответствующим качеством. Внимательно изучая данные, можно сделать вывод об общем увеличении объема перевозок, выполненного предприятиями государственной формы собственности. Особенности конкурентной среды предприятия определяются типом конкуренции на рассматриваемом рынке. По мнению экспертов, рынок автомобильных перевозок определяется как свободная конкуренция. Так как одной из важнейших характеристик активности конкурентной среды предприятия является степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши, то ключевым является интенсивность конкуренции. Оценка интенсивности конкуренции имеет глобальное значение при анализе рынка, так как позволяет выявить общую

привлекательность вхождения на рынок, составить стратегию продвижения услуг, предварительно оценить результаты деятельности.

# 1 Теоретико-методические аспекты управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия

## 1.1 Особенности и тенденции развития автотранспортной услуги

Автотранспортные компании России, занимающиеся грузовыми перевозками, способны своевременно и качественно доставить товар до пункта назначения. Они могут предложить заказчику новейшую профессиональную технику, выгодные условия и услуги квалифицированных водителей.

Между отдельными странами и регионами мира транспорт является одной из экономических подсистем народного хозяйства и выступает материальной базой производственных связей. С целью обмена товарами, транспорт выступает как фактор, организующий мировое экономическую область и предоставляющий дальнейшую реализацию территориального разделения труда. Роль транспорта заключается в интенсивном развитии торгово – экономических отношений между странами, а так же увеличением объемов внешнеторговых и транзитных перевозок, изменением цен на основные виды экспортно-импортной продукции техническим уровнем транспортной системы и качеством предоставленных услуг, состоянием мировой экономической конъюнктуры, и повышением жизненного уровня населения. В период с конца 20 и начала 21в. рождается новый этап развития мировых хозяйственных связей, глобальный рост объема межконтинентальных перевозок. Появились новые международные союзы, содружества и сообщества, общие рынки: Европейский союз. Северо-Американское соглашение о свободной торговле трех стран — США, Канады и Мексики (НАФТА). Содружество Азиатско-Тихоокеанского региона из тридцати пяти стран, ассоциация государств Юго-Восточной Азии из семнадцати стран, содружество из двенадцати стран СНГ и др.

Практически в каждой стране с развитой рыночной экономикой за последние двадцать пять лет объем международных перевозок по внешнеторговому показателю удвоился и достиг 50% совокупного грузооборота (ввоз, вывоз и транзит).

Спрос на перевозки грузов на различных видах транспорта изменяется под воздействием внешних и внутренних факторов, так как является функцией экономического развития регионов и стран. В начале 2017 г. можно ожидать небольшого роста перевозок грузов на уровне средних ежегодных темпов 3–4%. Это объясняется тем, что на развитие магистральных видов транспорта существенное влияние оказывают государственные органы управления, используя широкую гамму средств – преференции, льготные кредиты, дотации, субсидии и т. п. Кроме того, в развитых странах происходит переход от изолированного физического перемещения материальных потоков к координированному взаимодействию структурных подразделений – поставщиков, перевозчиков, экспедиторов, потребителей [41. с. 25].

В борьбе за грузы России страны Балтии остро конкурируют между собой, а также с портами Финляндии, что способствует повышению качества транспортного обслуживания и снижению транспортных издержек.

В мировом парке зарегистрированного подвижного автомобильного состава транспорта составляет около 700 млн единиц, в том числе 85% приходится на легковые автомобили, 13% — на грузовые и только 2% — на автобусы. Наибольшее количество подвижного состава находится в Европе. В целом в мире краткосрочные перспективы развития этого вида транспорта вполне сочетаются с долгосрочными прогнозами, которые практически гарантируют до 2017 г. достаточно умеренные темпы роста парка транспортных средств и сети, автомобильных дорог. Вместе с тем в наиболее развитых странах прогресс автомобильного транспорта будет выражаться в качественном улучшении транспортных средств, совершенствовании и внедрении высокоэффективных технологических процессов,



способствующих снижению экологической нагрузки на окружающую среду. Наряду с этим весьма возможно постепенное внедрение экологически чистых видов топлива. Достаточно быстро будет продолжаться совершенствование типов покрытий автомобильных дорог, увеличение их пропускной способности, повышение безопасности движения и т.п.

Для развитых стран на этапе развития мировой экономики, автомобильный транспорт является основным видом внутреннего транспорта и ключевым элементом транспортной системы, который играет главную роль в обеспечении экономического роста и социального развития. В большинстве развитых стран автомобильный транспорт развивался опережающими темпами по отношению к другим видам транспорта и отраслям экономики.

Глобальное применение автотранспортных средств привело за собой изменения в социальной сфере и во всех секторах экономики, в организации розничной торговли, в градостроительной политике, в ситуации на рынке труда, отдыха, в других аспектах жизни общества. В тоже время процесс автомобилизации принял, глобальный характер. На данный момент в наиболее развитых странах 75-80% всего объема пассажирских и грузовых перевозок выполняется автомобильным транспортом.

В странах ЕС значительная доля в объеме перевозок грузов выполняется коммерческими автотранспортными предприятиями, относящимися к так называемому транспорту общего пользования.

Как объекта государственного управления особенности автомобильного транспорта требуют проведения воплощаемый на местном и республиканском уровнях. С мирового опыта и учетом анализа сложившейся ситуации эта политика должна строиться на основе следующих основных приоритетов и принципов.

1. Важнейшей задачей государственной экономической политики должно стать развитие автодорожной инфраструктуры темпами, адекватными росту интенсивности движения и нагрузок на автомобильные дороги. Реализация этого приоритета направлена на ускорение доставки

пассажиров и товаров, на снижение создаваемой автомобильным транспортом экологической нагрузки и дорожной аварийности.

2. Государство способствует осуществлению рамочного регулирования автотранспортной деятельности на основе правовой базы и с использованием экономических регуляторов, не допуская ведомственного подхода и рассматривая автотранспортный комплекс как единое целое со всеми его позитивными и негативными процессами. Реализация этого принципа потребует, прежде всего комплексного совершенствования правовой базы автотранспортной деятельности с учетом особенностей всех ее видов и субъектов, совершенствования системы государственного регулирования и усиления контроля за автотранспортной деятельностью, экономического оздоровления рынка автотранспортных услуг.

3. Рост парка автотранспортных средств и интенсивности движения происходит независимо от государства и стимулируется как за счет всех сфер предпринимательства, заинтересованных в расширении объемов и номенклатуры автотранспортных услуг, так и в результате неуклонного увеличения количества подвижного состава автомобильного транспорта в личном пользовании.

4. В современных условиях опережающему развитию автомобильного транспорта в основных секторах его деятельности в сравнении с другими видами транспорта, как правило, нет альтернативы. Автомобилизация является не только следствием, но и одним из необходимых условий осуществления структурных изменений в экономике страны, предусмотренных различными программными документами правительства Беларуси.

5. Требования к техническому уровню производимых в стране и импортируемых транспортных средств должны вырабатываться и предъявляться на государственном уровне системно, с учетом комплекса экономических и социальных факторов. Для реализации этого принципа целесообразно усовершенствовать механизм сертификации подвижного

состава, предусмотрев усиление роли органов управления транспортом, ответственных за их эксплуатацию.

6. Автотранспортная деятельность порождает ряд негативных процессов: дорожно-транспортную аварийность, загрязнение окружающей среды, перегрузку дорожной сети. Экономические последствия, динамика нарастания и системный характер этих процессов заставляют рассматривать их как вызов, значимость которого выходит за пределы автотранспортной системы. Повышение безопасности дорожного движения должно рассматриваться как важнейший приоритет государственной социально-экономической политики. При этом вся деятельность по повышению безопасности дорожного движения должна быть скоординирована в рамках общенациональной программы, поддерживаемой на государственном уровне. Меры по снижению экологического воздействия автотранспорта на окружающую среду должны проводиться системно и реализовываться в первую очередь посредством дифференцированного налогового регулирования, стимулирующего производство и эксплуатацию наиболее экологичных транспортных средств, топлива и ресурсосберегающих технологических процессов.

7. При неизбежном увеличении объемов автомобильных перевозок грузов в условиях экономического развития страны государство способствует регулированию и проведению мер по контролю темпов роста этих перевозок и парка грузового подвижного состава автомобильного транспорта.

В частности: способствовать переключению грузов на другие виды транспорта и стимулировать развитие контейнерных перевозок; содействовать развитию терминальных транспортных систем, транспортной логистики, высокоэффективных транспортных технологий.

8. При проведении государственной автотранспортной политики по обеспечению функционирования и дальнейшего развития под отрасли

необходимо четкое разграничение функций республиканских и местных органов управления в зависимости от уровня решаемых проблем.

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность организации может быть проанализирована тремя методами:

а) интегральным показателем, который основан на ряде единичных показателей эффективного использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов.

Интегральный показатель конкурентоспособности организации можно определить на основе соотношения ряда показателей, отражающих экономическую эффективность ресурсов двух конкурирующих предприятий. В общем виде конкурентоспособность предприятия представляет собой функцию трех составляющих:

$$КП = \mathcal{F}(ПР, ИР, Кфин), \quad (1)$$

где ПР, ИР – сравнительная эффективность использования производственных ресурсов;

Кфин – коэффициент использования финансового ресурса;

КП – Интегральный показатель конкурентоспособности;

Наряду с преимуществами, которые определяются связью конкурентоспособности предприятия с показателями эффективности и результативности его деятельности, этот метод имеет и недостаток – трудоемкость и сложность расчета интегрального показателя конкурентоспособности. Кроме этого, по ряду причин процедура оценки уровня конкурентоспособности предприятия при помощи интегрального показателя имеет ряд других проблем, среди которых следует выделить:

-выбор критерия эффективности использования ресурсов предприятия

(рентабельность производства или продукции, или капитала, или труда, или продаж; или производительность труда, или материалоемкость; или показатели финансовой устойчивости предприятия и т.д.);

-выбор базового объекта (предприятия-лидера) для сравнения с учетом соизмеримости характеристик выпускаемой продукции по идентичности удовлетворяемых потребностей, соизмеримости сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;

-возможности сканирования (слежения) рынка товаров при недостаточности информации с целью обеспечения возможности адекватного отражения в методе оценки конкурентоспособности предприятия ситуаций на внутренних и внешних рынках.

б) на основе компарирования показателей конкурентоспособности конкретных товаров предприятий на конкретном рынке.

Второй метод определения конкурентоспособности предприятия предполагает ее оценку через конкурентоспособность его товаров с учетом весомости реализуемых товаров на рынках. При этом расчет КП осуществляется по формуле:

$$КП = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j КП_{ij} \rightarrow 1 \quad (2)$$

где  $\alpha_i$  – удельный вес  $i$ -го товара предприятия в объеме всех продаж за анализируемый период, доли единицы;

$\beta_j$  – показатель значимости рынка, на котором реализуются товары предприятия (рынки США, Японии, Канады и страны Евросоюза имеют значимость 1, внешние рынки остальных стран - 0,7, внутренний рынок - 0,5);

$КП_{ij}$  - конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $j$ -м рынке.

в) сопоставлением соотношений конкурентоспособности товаров предприятия и доли его на рынке.

Третий метод определения конкурентоспособности предприятия

предполагает оптимизацию соотношения конкурентоспособности товара и занимаемой предприятием доли на конкретном рынке (рисунок 1.2).

		Конкурентоспособность товара				
		Сильная	Средняя	Слабая		
Доля на рынке	Высокая	+ $V_{дСК}$	+ $V_{дСрК}$	← $V_{дСлК}$	+ благоприятная зона для предприятия по его конкурентоспособности	
	Средняя	+ $Ср_{дСК}$	↑ $Ср_{дСрК}$ ←	- $Ср_{дСлК}$		зона риска по конкурентоспособности предприятия
	Низкая	↑ $H_{дСК}$	- $H_{дСрК}$	- $H_{дСлК}$		- неблагоприятная зона для предприятия по его конкурентоспособности

Рисунок 1 – Матрица оптимизации конкурентоспособности товара предприятия и доли его на рынке

Матрица определения конкурентоспособности предприятия имеет девять полей. Из всех полей три поля (на матрице они находятся вверху слева и обозначены знаком плюс) характеризуют благоприятную зону для предприятия в части его конкурентоспособности: это поле -  $V_{дСК}$  (высокая доля предприятия и сильная конкурентоспособность товара на данном рынке); поле -  $Ср_{дСК}$  (средняя доля на рынке и сильная конкурентоспособность); поле -  $V_{дСрК}$  (высокая доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара предприятия на этом рынке). Однако наиболее благоприятные характеристики имеет поле  $V_{дСК}$ , где предприятие представлено сильной конкурентоспособностью товара и высокой долей предприятия на данном рынке.

Благоприятная зона означает, что конкурентоспособность предприятия в данном секторе рынка определяется способностью конкурировать на рынке по качеству товаров и его ценам, что является следствием значительного удельного веса предприятия на данном секторе рынка; знанием рынка,

конкуренции и потребителей; уровнем технологии производства; уровнем организации производства и труда.

В противоположность благоприятной зоне матрица имеет и неблагоприятную зону. Это три поля, которые на матрице находятся внизу справа и обозначены знаком минус. Это, в частности, поле НдСлК (низкая доля предприятия на рынке и слабая конкурентоспособность его товара). Поле НдСлК характеризует чрезвычайно низкую конкурентоспособность предприятия. В случае, если предприятие не имеет потенциальных возможностей повысить свою конкурентоспособность, оно должно уйти из этого рынка. В неблагоприятную зону по их конкурентоспособности попадают предприятия, которые занимают поле СрлСлК (средняя доля на рынке и слабая конкурентоспособность) и поле НдСрК (низкая доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара). Если предприятие не сможет преодолеть имеющиеся недостатки, то оно в ближайшее время должно покинуть данные рынки.

Зону риска для предприятия представляют оставшиеся три поля, которые расположены по диагонали снизу вверх направо. Это поле НдСК (низкая доля на рынке и сильная конкурентоспособность товара), поле - СрлСрК (средняя доля на рынке и средняя конкурентоспособность товара) и поле ВдСлК (высокая доля на рынке и слабая конкурентоспособность товара). Из рискованной зоны предприятие в отношении конкурентоспособности может выйти, если будут предприняты меры, которые позволят переместиться предприятию в поля по направлениям стрелок (рисунок 2.1).

Доля предприятия на рынке в большинстве случаев коррелирует с конкурентоспособностью его товаров. При этом доля предприятия на рынке определяется как отношение объемов продаж предприятия в общем объеме продаж на данном рынке в натуральных или стоимостных единицах. Поэтому оценку уровня конкурентоспособности предприятия можно осуществить по освоенному им рыночному потенциалу, т.е. по доле рынка. Так как между долей рынка и нормой прибыли существует прямая связь, то по мере роста

доли рынка позиции предприятия по его конкурентоспособности и финансовым показателям выглядят более устойчиво. В таблице 1 приведены критерии оценки конкурентоспособности предприятия по доли его на рынке.

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Оценка доли рынка	Критерии оценки	Оценка конкурентоспособности предприятия
Высокая	Доля предприятия на рынке находится на уровне доли двух-трех крупнейших конкурентов или превышает ее	Высокая
Средняя	Доля предприятия на рынке равна средней доле ведущих конкурентов	Средняя
Низкая	Доля предприятия на рынке ниже доли ведущих конкурентов	Низкая

При определении доли рынка могут возникнуть трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых данных об суммарном объеме продаж в каждом сегменте и информации об объеме продаж основных конкурентов. Это обстоятельство сдерживает практическое применение метода оценки конкурентоспособности предприятия по показателю доли продаж его товаров на рынке.

Как второй, так и третий метод определения конкурентоспособности предприятия связаны с конкурентоспособностью товаров этого предприятия. Абстрагируясь от конкурентоспособности внешней среды предприятия и качества управления, можно заключить, что если товары предприятия конкурентоспособны, то и предприятие конкурентоспособно. Весь вопрос при этом сводится к определению конкурентоспособности товаров,



разработке и реализации конкурентоспособной стратегии предприятия.

### 1.3 Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия

В современных рыночных условиях России важнейшими факторами маркетинговой среды предприятий и одними из основных объектов маркетинговых исследований являются конкуренция и конкурентоспособность, которые представляют собой фундаментальные и неотъемлемые атрибуты любой рыночной экономики, в том числе и развивающейся, и являются, в конечном итоге, необходимыми условиями развития предпринимательской деятельности.

Показателем признания ведущей роли конкуренции при формировании рыночных отношений является то, что в большинстве стран мира, к настоящему времени, приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы, занимающиеся этими вопросами.

Современное состояние производственно-экономических отношений в России характеризуется большим количеством противоречий. Происходящие в нашей стране сложные процессы реформирования экономических отношений и развитие новых рыночных условий хозяйствования требуют новых подходов к организации производственно-хозяйственной деятельности, принципов и методов управления производством.

В условиях бывшей командно-административной системы вопросы управления решались централизованно, в результате чего принципы функционирования предприятий определялись установленными государством правилами и нормами. Планы, программы, постановления, фонды, лимиты, наряды, инструкции, государственные цены регламентировали экономическую среду, в которой вынуждены были действовать предприятия. В этой ситуации представлялось возможным прогнозировать объемы производства, продаж и дохода, а главное, при такой

системе из экономических процессов исключались факторы случайности, возникающие, в частности, в условиях жесткой конъюнктуры рыночных отношений, приводящие к хозяйственным рискам и отрицательно влияющие на результат хозяйственной деятельности. Другими словами, в условиях прежней системы управления предприятия имели гарантированные заказы и гарантированные рынки сбыта. Однако, при этом, они автоматически лишались самостоятельности в вопросах планирования, прогнозирования и распределения, попадая тем самым в полную зависимость от государства.

Отрицание самостоятельности предприятия в вопросах управления и недооценка роли конкурентной борьбы – неотъемлемые черты бывшей централизованной системы хозяйствования. И, как следствие, проблемы рыночной экономики на долгие десятилетия были отодвинуты на второй план, как не соответствующие природе социализма. В условиях такой идеологии хозяйственные задачи предприятия и методы их решения всегда были однозначно определены государством, поэтому вектор управленческих решений сводился к обеспечению условий выполнения и контролю над выполнением директив, нормативов и плановых показателей, поступающих от министерств и ведомств. Длительное игнорирование специфики товарного производства и роли рынка в условиях планово-распределительной системы привело к тому, что в момент перехода к рыночной экономике многие руководители не имели практического опыта работы на принципах экономической самостоятельности.

В период перехода от командно-административной экономики к рыночной резко изменились отношения предприятий с государством, финансовой системой, поставщиками, потребителями и конкурентами. У субъектов рынка возникла необходимость самостоятельно решать стоящие перед ними проблемы и определять цели своего развития. Однако директивный стиль управления оставил в наследство экономике переходного периода неспособность руководителей правильно анализировать рыночную ситуацию, выявлять новые тенденции развития рынка и точно их

прогнозировать. Это обстоятельство определяло в начале реформ и продолжает определять в настоящее время ошибочность большей части управленческих решений на предприятиях и, как следствие, глубину и продолжительность кризисных явлений экономики страны в целом.

Органически присущая современному производству, ориентированному на «рынок покупателя», черта организованности предполагает развитую рыночную деятельность и строгое выполнение хозяйственных договоров. Последнее объясняется тем, что в условиях централизованно управляемой экономики, издержки не оправдавшей деятельности предприятия, брало на себя государство, а в новых условиях, – они ложатся на субъекты рынка. Таким образом, руководство предприятий обязано самостоятельно принимать управленческие решения, что, и обуславливает актуальность проблемы адаптации рыночной концепции управления предприятием к сложностям и особенностям рыночных отношений в условиях экономики переходного периода.

Экономическая свобода предприятия в современных рыночных условиях характеризуется, как правило, повышенным хозяйственным риском, определяемым нестабильностью спроса, цен, поведения конкурентов, влиянием случайных факторов неэкономической природы на эффективность принятия управленческих решений, изменчивостью рыночной конъюнктуры и т.д. В отечественной экономической литературе достаточно хорошо разработаны основные факторы, вызывающие нестабильность экономики России.

В силу развития конкуренции руководство предприятия должно регулярно проводить анализ конъюнктуры рынка, рыночного спроса и его специфики. Таким образом, управленческие решения по производству и сбыту продукции должны приниматься на основе полного знания рыночных факторов и учета влияния, которое эти решения могут оказать на рынок. Результаты такого анализа оказывают прямое воздействие на принятие оптимального решения, связанного со следующим: формированием

ассортиментных программ; обновлением продукции; изменением специфики предприятия; изменением профиля производства; обеспечением своевременной реализации продукции; выгодным получением нужных инвестиций для развития производства и т.д.

Задачи обоснования и принятия оптимального управленческого решения на промышленных предприятиях относятся к разряду трудно разрешимых и порождают ряд других сложных проблем экономики, таких как неоднозначность тенденций экономического развития, нестабильность механизма рыночного регулирования, глубину трансформационного кризиса, сказавшегося, прежде всего, на сокращении производства.

В такой сложной системе отношений лицо, принимающее ответственное управленческое решение, оказывается в ситуации, побуждающей его к принятию таких решений, последствия которых определяют положение предприятия (прибыльность, убыточность, банкротство).

Таким образом, проблема управления предприятием в современных условиях заключается в отсутствии передовых рыночных методов, обоснования качественных управленческих решений, принимаемых в связи с изменениями рыночных ситуаций и отношений, развитие которых в России требует разработки и внедрения принципиально новых методов управления, учитывающих мировой опыт и позволяющих повысить гибкость и выживаемость отечественного предприятия в условиях рынка. Опыт развитых стран показал, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления предприятием в условиях рынка является маркетинг, роль которого в переходном периоде – уникальна и двояка: на микроуровне – это инструмент встраивания предприятия в рыночную среду, а на макроуровне – инструмент рыночной среды. Степень вхождения в рыночную среду определяется уровнем деловой активности предприятия и потенциалом его конкурентоспособности.

В конечном итоге, мировой рыночный опыт, переход национальной экономики к рынку, низкая конкурентоспособность продукции и предприятий определили необходимость создания служб маркетинга на них. Однако, несмотря на их наличие, маркетинговым исследованиям на предприятиях уделяется недостаточное внимание. В настоящий момент можно говорить лишь о практическом применении концепции совершенствования сбыта на предприятиях. Эта концепция фокусирует свои усилия на потребностях продавца и, тем самым, подменяет концепцию маркетинга в целом, искажая ее смысл.

Управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя.

Идея стандартизационного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов реализуется, во – первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов, во-вторых, путем разработки и внедрения системы стандартов соответствующей категории.

## 2 Анализ деятельности предприятия АО «Лорри»

## 2.1 Характеристика предприятия АО «Лорри»

Компания занимается грузоперевозками с 1929 года. В начале 90-х годов она получила нынешнее название - Лорри. С 1994 года её специализацией являются автомобильные международные перевозки. Автопарк насчитывает свыше 800 автопоездов, средний возраст – менее двух лет. Лорри одна из крупнейших автотранспортных компаний России, системообразующая транспортная компания в Уральском Федеральном округе.

АО «Лорри» присвоена Национальная общественная премия транспортной отрасли России «Золотая колесница» в номинации «Лидер международных автомобильных перевозок», компания входит в ТОП-15 Логистических операторов России. АО «Лорри» удостоена звания «Лучший международный автоперевозчик СНГ- 2008» (Международный автомобильный транспортный союз (IRU), г. Женева).

Компания на сегодняшний день имеет понятную схему трудовых отношений, все выплаты работникам имеют законный и прозрачный характер. Вопросы репутации для компании превыше сиюминутной экономии. Наша компания вот уже несколько лет подряд имеет одну из лучших динамик своего развития среди автотранспортных предприятий России. ОАО «Лорри» вошла в очень немногочисленный перечень компаний «Уральские газели», динамика развития которых имеет исключительный характер.

АО «Лорри» имеет оптимальную на сегодня организационную структуру. Основными подразделениями компании являются отделы международного и российского экспедирования, отдел российских перевозок, отдел международных перевозок, отдел сборных грузов. Центр управления движением автопоездов – это отдел логистики. Также в структуре компании находятся круглосуточная диспетчерская служба, отдел

информационных технологий, сильная ремонтно – техническая база и другие важные службы.

В Лорри созданы технологии и процедуры, позволяющие обрабатывать большие объемы грузов, управлять одновременно сотнями автопоездов, находящихся в разных странах Европы. Технология перевозки отработана до автоматизма. Наша компания имеет полный и исчерпывающий набор страхования нашей ответственности перед Клиентами.

АО «Лорри» расположено в самом центре Орджоникидзевского района (Уралмаш) г. Екатеринбурга. Компании принадлежат объекты недвижимости – комплекс зданий по адресу ул. 22 Партсъезда, 2, общей площадью почти 8000 кв. метров и земельный участок 2 га. В этом месте компания находится с самого первого дня своей истории.

Акционерное общество «Лорри» зарегистрировано как юридическое лицо (свидетельство о государственной регистрации юридического лица № 01252 серия I-ЕИ от 19.03.1993г). Встало на налоговый учет 30 марта 1993г., имеет индивидуальный идентификационный номер 6663006255. Имеет коды статистики 60.24, 50.10, 50.20, 50.30, 51.70, 63.11, 63.12, 63.2, 63.21.24, 70.20.2, 71.21.1, 74.13.1, 80.13.1, 85.14.1; КПП 668650001.

Генеральным директором АО «Лорри» с 19.09.2013 года является Галина Алексеевна Чеповская. Главным бухгалтером Папулова Наталья Андреевна. Председателем Совета директоров Гостяев Андрей Николаевич

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Всем процессом управляет генеральный директор, он же делегирует задачи, а вместе с ними и полномочия каждому конкретному подразделению или звену организации. В свою очередь, подразделения и звенья организации принимают на себя обязательства по выполнению этих задач и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

Функции, которые выполняет отдел не распределены четко между сотрудниками, работа выполняется по мере необходимости и полномочия распределяются начальником отдела по его распределению.

На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления сетью. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов. Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий.

Чтобы правильно выбрать направление исследования, нужно ясно и четко изложить проблему. Исходными данными для определения проблемы являются сведения о состоянии и функционировании организации. Таким образом, необходимо изучить результаты производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности организации, проанализировать основные отчетные и статистические и данные.

Ниже, в таблице 2 указаны основные финансовые показатели "Лорри".

Таблица 2 – Основные финансовые показатели " Лорри "

Показатели	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.
1	2	3
Выручка от реальных продаж	15853,4	16005,7
Чистая прибыль	2696,3	1616,1
Себестоимость продаж	13039,4	13877,6
Расходы на маркетинг	28220	21150
Остальные расходы	11120	11230



Из таблицы 2 видно, что деятельность протекает достаточно успешно. За 1 год на 4% возросла выручка от реализованных услуг. Произошел рост чистой прибыли за счет уменьшения себестоимости продукции. Несмотря на то, что расходы на стимулирование сбыта возросли, значительно снизились расходы на "раскрутку" новых филиалов, что привело к незначительному уменьшению расходов на маркетинг.

В дальнейшем, "Лорри" планирует расширить свою деятельность, что неизбежно приведет к увеличению расходов на маркетинг. Услуга, которую предоставляет компания и является своего рода продуктом. Основной ее особенностью являются непостоянство. Для того, чтобы определить качество предоставляемой услуги, необходимо проанализировать такие показатели как: расположение, направление, качество обслуживания, ценовая политика и другие факторы.

Для развития, руководство "Лорри" реализует специальные программы по управлению персоналом:

- проводит специальные программы по мотивации сотрудников, т.е. премирование лучших;
- дает им возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице;
- постоянно проводит мастер-классы по их обучению.

Цена является важнейшим фактором бизнеса, непосредственно влияющим на получение дохода, поэтому формирование эффективной политики ценообразования является ключевой задачей любого предприятия.

Для определения расценок на услуги предприятия и в первую очередь на стоимость 1 заказа необходимо учесть множество факторов. Не существует универсальной методики расчета стоимости услуг. Естественно, всегда существует возможность пойти по рациональному пути – посчитать себестоимость каждого заказа по затратам на и умножить полученную сумму на универсальный коэффициент 3, принятый в международной системе F&B. Однако подобная методика лишь ориентировочна, поскольку не учитывает следующих факторов:

- Тип и направленность заказа;
- Месторасположение (регион, город, район города, улица);
- Категорию основных клиентов, которые делают заказ
- Цены конкурентов;
- Психологические аспекты восприятия цены;

Дополнительные сервисы (наличие автостоянки, высококачественная система кондиционирования воздуха, звукоизоляция и т.п.).

Кроме вышеперечисленных факторов, следует учитывать соотношение между трудозатратами сотрудника, выполняющего заказ (плохая дорога, отсутствие кафе для перекуса и гостиниц для отдыха и сна).

Соответственно, коэффициент может быть совершенно иным. Иначе может возникнуть неоправданная диспропорция в стоимости тех или иных услуг.

Цель коммуникационной политики "Лорри" - создать все условия для клиентов, быструю доставку, быстрое выполнение заказа, а также дополнительные услуги по приемлемым для целевой аудитории ценам.

"Лорри" и ее партнеры (например, с поставщиками) часто проводит акции по вводу новых услуг. Но проблема состоит в раскрутке официального сайта, на котором полностью размещены все услуги компании. Там же есть форум, на котором можно высказать свои замечания и предложения, также на сайте присутствует информация о свободных вакансий. На сайте компании публикуется информация обо всех мероприятиях, проходящих в сети. На всех рекламных материалах всегда указывается информация о сети (адреса, телефоны, факс и адрес электронной почты). Для устранения этой проблемы будет предложено мероприятие №3.

Анализ прибыли.

Функционирование предприятия определяется его способностью приносить достаточный доход или прибыль. Прибыль - конечный результат деятельности предприятия, характеризующий эффективность его работы. В условиях рынка прибыль выступает важнейшим фактором стимулирования

производственной и предпринимательской деятельности и создаёт финансовую основу для её расширения. Следовательно, прибыль является важнейшим обобщающим показателем в системе оценочных показателей финансовой эффективности. Данные для анализа прибыли приведены в таблице.

Из анализа таблицы следует, что темпы роста себестоимости выпускаемой продукции опережают темпы роста её реализации, что приводит к снижению прибыли от реализации. Нераспределённая прибыль в 2015 году снизилась на 1572,3 тысячи рублей по сравнению с 2014 годом. Для увеличения прибыли в следующем году потребуется прирост оборотного капитала, чтобы увеличился приток денежных средств.

Таблица 3 – Анализ прибыли

Наименование показателей	2014	2015	Отклонение
			тыс. руб.
1	2	3	4
1. Выручка от реализации	15853,4	16005,7	152,3
2. Себестоимость реализации товаров	13039,4	13877,6	838,2
3. Коммерческие расходы	0	294,5	294,5
4. Управленческие расходы	0	0	0
5. Прибыль (убыток) от реализации	2814	1833,5	-980,5
6. Проценты к получению	0	0	0
7. Проценты к уплате	0	0	0
8. Доходы от участия в других организациях	0	0	0

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
9. Прочие операционные расходы	625,4	674,8	49,4
10. Прочие операционные доходы	92,2	109,3	17,1
11. Прибыль (убыток) от хозяйственной деятельности	2280,8	1268,1	-1012,7
12. Прочие внереализационные доходы	415,4	348,0	-67,4
13. Прочие внереализационные расходы	0	0	0
14. Прибыль отчетного периода	2696,3	1616,1	-1080,2
15. Налог на прибыль	1291,5	614,2	-677,3
16. Отвлеченные средства	327,5	887,1	559,6
17. Нераспределенная прибыль	1953,3	381	-1572,3

#### Анализ рентабельности

Рентабельность работы предприятия определяется прибылью, которую оно получает, поэтому роль показателей рентабельности велика в условиях рыночных отношений. Показатели рентабельности отражают, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли, поэтому они являются обязательными элементами сравнительного анализа и финансового состояния предприятия. Рассмотрим показатели рентабельности нашего предприятия в таблице 4.

Таблица 4 – Расчёт показателей рентабельности

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	Рекомендуемые значения показателей
1	2	3	4	5
Рентабельность активов	Чистая прибыль от всех видов деятельности	0,19	0,12	
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль от всех видов деятельности Средняя стоимость собственного капитала	0,19	0,12	Должна обеспечивать окупаемость вложенных в предприятие средств
Рентабельность реализации	Прибыль от продаж Выручка (нетто) от продаж	0,28	0,21	
Рентабельность текущих затрат	Прибыль от текущей деятельности Себестоимость реализованной продукции	0,32	0,23	Динамика показателя может говорить о необходимости пересмотра цен

Рассчитанный коэффициент рентабельности активов предприятия снижается от 0,19 до 0,12 за рассматриваемый период. Эффективность использования всего имущества уменьшается. Рентабельность собственных

средств за отчётный период значительно снизилась, что связано со снижением величины прироста прибыли от реализации продукции. Это говорит об ухудшении использования собственного капитала, снижается ликвидность предприятия.

Рентабельность реализации также снижается с 0,28 до 0,21, что является отрицательной тенденцией. Рентабельность текущих затрат уменьшается с 0,32 до 0,23. Можно отметить, что все показатели рентабельности предприятия снизились к концу рассматриваемого периода, что говорит о недостаточно эффективном использовании средств на предприятии.

### 2.3 Оценка уровня конкурентоспособности «Лорри»

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель пяти сил конкуренции Портера.

Согласно исследованиям, известного английского учёного, авторитета в области конкуренции М.Е. Портера состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- Соперничество среди конкурирующих продавцов.
- Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями конкурентоспособных с точки зрения цены.
- Угроза появления новых конкурентов.
- Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
- Экономические возможности и торговые способности покупателей.
- Каждая фирма следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучшей позиции и выгод от конкурентного преимущества;
- Конкурирующие силы, возникшие вследствие угрозы со стороны товаров-заменителей;

- Конкурирующие силы возникшие вследствие угрозы появления новых конкурентов;
- Конкурирующие силы, возникшие вследствие возможностей и торговых способностей поставщиков;
- Конкурирующие силы, возникшие вследствие возможностей и торговых способностей покупателей.

Прибыль побуждает конкурирующие фирмы развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий.

Черты конкурентных взаимодействий фирм можно охарактеризовать следующим образом:

Фирмы борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счёте, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю);

Конкурирующие стратегии фирм и пути реализации этих стратегий различны. Фирмы ограничены, в основном, своими соображениями о том, что и как сработает на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще юридически законно (антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.).

Время от времени фирмы обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоёванных преимуществ). Продолжительность функционирования фирмы в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха (или неудачи), а с другой стороны, от действий фирм – соперников.

Фирмы стараются выбирать конкурентные стратегии, которые не могут быть симитированы или обойдены конкурентами.

Межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать фирме возможность контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли.

Акции и контракции фирм – соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий спроса-предложения или в реагирование на создавшиеся условия рынка: маркетинговые стратегии фирм-соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет фирмы принимать такие маркетинговые стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой со стороны товаров-заменителей.

Часто фирмы, принадлежащие к одной отрасли, находятся в тесной конкурентной борьбе с фирмами в других отраслях из-за того, что их продукция является хорошим заменителем.

Конкурентные силы, возникающие вследствие наличия заменителей товара, сталкивают продавцов.

Во – первых, цены и доступность товаров – заменителей создают потолок цен для производителя, в то же время, потолок цен ограничивает потенциальную величину прибыли.

Во – вторых, производитель товаров и/или услуг может выделить товар/услугу качеством, уменьшением цены путем сокращения издержек или другим способом дифференцировать свой продукт от заменителей, но чем больше зависят продажи товара от изменения цен заменителей, тем сильнее влияние конкурентных сил заменителей.

В – третьих, конкуренция со стороны заменителей зависит от того, насколько легко покупатель может предпочесть заменитель.

Наиболее часто упоминаемым индикатором силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп прироста продаж.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух групп факторов:



- 1) Барьеры для входа;
- 2) Ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль.

Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

- 1) Эффективный масштаб производства;
- 2) Эффект ЖЦ продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара;
- 3) Предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;
- 4) Потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);
- 5) Препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и «ноу-хау», опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т.п.;
- 6) Доступ к каналам распределения;
- 7) Государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке.

Ожидаемая реакция фирм на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

- 1) Существующие фирмы и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;
- 2) Существующие фирмы владеют важнейшими финансовыми средствами;
- 3) Существующие фирмы имеют прочные связи с каналами распределения;
- 4) Существующие фирмы хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;

5) Спрос на товар и услугу растет медленно;

6) Для существующих фирм уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Индикатором реакции фирм является и ориентированность высшего кадрового эшелона фирм-конкурентов, их внимание к научным исследованиям, развитию, рекламе, технологическому оснащению, их мнение о себе и о своем бизнесе.

Следует добавить, что угроза входа на рынок новых фирм имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

#### Экономический потенциал поставщиков

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимает ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается)

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- 1) Затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- 2) Поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не скованных интенсивной конкуренцией;
- 3) Продукция поставщиков дифференцирована настолько, что покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- 4) Покупатели не являются важными клиентами для фирм-поставщиков, т.е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- 5) Поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- 6) Со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли покупателя.

Рассмотрим направление деятельности "Лорри" при помощи пятифакторной модели анализа конкуренции М. Портера. (Рис.1)



Рисунок 2 – Пять движущих сил конкуренции по М. Портеру

На рисунке 2 представлены все 5 движущих сил М. Портера: конкуренция среди существующих фирм, товары-заменители, угроза появления на рынке новых компаний, поставщики и покупатели. Исходя из этого, можно распределить перечисленные выше силы по степени доминирования.

Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для «Лорри» является – рыночная власть потребителей (60% влияния). Следующей за ней по значимости идет - конкуренция среди существующих фирм (30% влияния). Остальные три силы, хотя имеют влияние на конкуренцию, в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя не значительное (приблизительно 10%).

Следовательно, основная стратегия маркетинга – борьба за потребителя.

SWOT-анализ. Чтобы компания считалась успешной, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество услуг, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей компании. Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке заказов. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места. Оптимизация номенклатуры услуг позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о деятельности компании и ее положения на рынке автотранспортных услуг необходимо провести SWOT-анализ (см. табл.). Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Для оценки уровня конкурентоспособности компании используем метод бально – рейтинговой системы, после чего будет ясно что необходимо улучшить компании для повышения конкурентоспособности.

В г. Екатеринбург основными конкурентами АО «ЛОРРИ» являются компании, которые осуществляют грузовые перевозки от 20 тонн. Это компании «Деловые Линии», «РусАвтоТранс» и «ТранСибУрал». На рынке города Екатеринбург существует еще множество компаний предлагающих аналогичные услуги, но кроме вышеперечисленных ни одна не специализируется на перевозке грузов по всему миру. Кроме того, по объему автопарка они также несоизмеримы с АО «ЛОРРИ».

Таблица 5 – Оценка конкурентоспособности компании в виде бально – рейтинговой системы

Критерий оценки	Название компании			
	Лорри	Деловые Линии	РусАвтоТранс	ТранСибУрал
Объем грузооборота	4	5	4	3
Затраты на управление	3	5	3	3
Количество машин на автопарке,	4 (до 700 ед.)	5 (до 1000 ед.)	2 (до 200 ед.)	2 (до 200 ед.)
Безаварийность перевозок	4	4	4	4
Маркетинговая деятельность:				
– рекламная деятельность	2	5	1	2
– налаженная система скидок	4	4	5	3
Удовлетворенность клиента	5	5	3	4
Стабильная клиентская база	4	5	2	2
Итого	25	33	20	20

В таблице представлена оценка конкурентоспособности компании в виде бально рейтинговой системы. Из данной таблицы следует сделать вывод, что для повышения уровня конкурентоспособности АО «ЛОПРИ» необходимо сосредоточить внимание на следующих показателях:

- Затраты на управление;

- Эффективность рекламы;
- Эффективность сайта компании;

Таблица 6 – SWOT-анализ «Лорри»

1	2	3
	Сильные стороны компании Высокое качество предоставляемых услуг; Скорость выполнения заказа; Наличие отличительной черты: «Второй заказ со скидкой 5%»	Слабые стороны компании Недостаточное финансирование маркетинговых программ; Отсутствие электронного документооборота
Возможности рынка Наличие пространства для расширения; Рост целевой аудитории;	Следование выбранной стратегии и удержание конкурентных преимуществ. Необходимо постоянно удовлетворять возникающие потребности клиентов.	Увеличение затрат маркетинга Увеличение оплаты персонала и других мотиваций работы «ЛОРРИ»

Окончание таблицы 6

1	2	3
Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих делать заказ в «Лори»		

<p>Опасности рынка</p> <p>Растущая конкуренция в данном секторе услуг;</p> <p>Экономическая нестабильность в стране.</p>	<p>Расширение комплекса предоставляемых услуг.</p> <p>Введение новых конкурентных преимуществ и поддержание старых.</p>	
--	---	--

Учитывая данные SWOT-анализа можно сделать вывод, что увеличение финансирования маркетинговых программ позволит совершенствовать управление в таких направлениях как:

- 1) Анализ потенциальных клиентов компании;
- 2) Анализ конкуренции;
- 3) Разработка новых услуг;
- 4) Анализ продвижения услуг;
- 5) Ценообразование;
- 6) Прогнозирование;
- 7) Позиционирование

Целесообразность и рентабельность расширения компании «Лорри» обусловлена следующими факторами:

- 1) Наличия отличительной черты - «Второй заказ со скидкой 5%»;
- 2) Наличия пространства для расширения сети;
- 3) Рост целевой аудитории;
- 4) Тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих делать заказ в «Лорри»

### 3 Предложения по повышению конкурентоспособности транспортной компании «ЛОРРИ»

#### 3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Таблица 7 – Предложения для повышения уровня конкурентоспособности компании

Предложение	Воздействие на проблему	Затраты	Экономический и социальный эффект
1. Внедрение	Покупка	244000	Способствует значительному



электронного документооборота	программного продукта DocsVision	рублей	экономии времени, повышению общей эффективности бизнеса и достижению предприятием таких результатов, как упорядочение работы с документами, сокращение сроков выполнения бизнес-процессов, уменьшение количества несоответствий, рост производительности труда.
2. Внедрение рекламы	Публикация рекламы о предприятии на общественном транспорте радио.	100000 рублей	позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы.
3. Маркетинговый прием по раскрутке официального сайта компании	Раскрутка сайта и введение онлайн заявки.	144000 рублей	Позволит сэкономить денежные средства и рост потенциальных клиентов.

В таблице показаны предложения, которые необходимо повысить для повышения конкурентоспособности компании.

#### А) Внедрение электронного документооборота

На данный момент группе предприятия АО «ЛОРРИ» приходится обзванивать каждый отдел и работников отдела, задействованных в реализации определенного проекта, чтобы проинформировать о каких – либо изменениях, узнать о готовности определенного этапа работ, а также учитывать заказы и формировать "портфель заказов", составлять тематические планы работ на планируемый год, оформлять акты сдачи-приемки выполненных проектно-исследовательских работ и контролировать их своевременное оформление заказчиками. Затянутый процесс "оттягивает" все сроки, что в перспективе может привести к такому, например, негативному

последствию, как отказ заказчика от дальнейшей работы. Для того, чтобы "облегчить" работу компании, ускорить все процессы от взаимодействия между отделами и руководством до непосредственного решения вопросов с заказчиками, предлагаю ввести в АО «Лорри» систему электронного документооборота DocsVision.

Система DocsVision – программный продукт, предназначенный для управления документами и бизнес-процессами. Платформа DocVision является основой, на которой организация может построить свою систему; на базе платформы DocsVision можно создать собственные приложения или использовать уже готовые решения, такие как:

- Приложение «Делопроизводство», предназначенное для автоматизации делопроизводства в организации, в том числе перехода от обработки бумажных документов к работе с электронными версиями;
- Приложение «Управление процессами», предназначенное для автоматизации бизнес – процессов, таких как согласование договоров, ознакомление с документом определенного круга лиц и т.д.

В зависимости от назначения документации, а также выполняемых сотрудниками обязанности платформой DocsVision предусмотрена система безопасности, позволяющая разрешать или запрещать сотруднику (группе сотрудников) доступ к любому виду данных в целях ограничения доступа к хранящимся сведениям и гарантии сохранности всей используемой информации. К дополнительным средствам, обеспечивающим безопасность данных, относятся возможности шифрования и/или добавления к документам электронной подписи (при наличии соответствующих сертификатов).

Успешное внедрение решений по управлению документами и бизнес-процессами на базе DocsVision способствует повышению общей эффективности бизнеса и достижению предприятием таких результатов, как:

- упорядочение работы с документами, ускорение их поиска и исключение потерь;

- сокращение сроков выполнения бизнес-процессов, ускорение производственного цикла;
- уменьшение количества несоответствий, повышение качества;
- повышение удовлетворенности и лояльности потребителей;
- снижение простоев и непроизводительных расходов;
- рост производительности труда;
- улучшение исполнительской дисциплины и мотивации сотрудников;
- повышение прозрачности и управляемости предприятия;
- усиление конкурентных позиций на рынке.



Рисунок 3 – Электронный документооборот

Рассмотрим, какие основные этапы нужно будет провести для того, чтобы данная система заработала на предприятии:

Таблица 8 – Этапы внедрения СЭД и мероприятия этапов

Этап внедрения	Мероприятия этапа
1	2
Мониторинг рынка	Сравнение СЭД Directum,

СЭД	DocsVision, Евфрат и др.
Проведение обследования и анализ документационного обеспечения	Выявление основных бизнес-процессов, потоков работ и формальное описание схемы движения документов
Этап подготовки инфраструктуры и инсталляция системы	Приобретение и установка ПО (200 000 руб.), внедрение ПС
Этап обучения	Обучение персонала СЭД (4 чел×11 тыс.руб= =44 000 руб.)

Окончание таблицы 8

1	2
Этап опытной эксплуатации	Подготовка приказа СЭД и списка пользователей СЭД
Тестирование работы СЭД	Определение неудовлетворительных параметров работы системы, выявление ошибок, отладка системы и устранение ошибок

#### Б) Внедрение рекламы

Осуществляя рекламу в автотранспортной компании, ни в коем случае нельзя забывать об активной рекламе. Речь здесь, прежде всего, идет об уровне внимания, радушия и гостеприимства, оказываемого работниками компании каждому клиенту. Следует уделять максимум внимания каждому клиенту, который уже пришел в компанию. Довольный уровнем

обслуживания клиент компании обязательно расскажет об этом своим коллегам, знакомым, друзьям, домочадцам, и те, в свою очередь, непременно воспользуются рекомендациями, сказанными из уст человека, которому они доверяют.

В рекламной публикации всегда должна присутствовать новизна идей и оригинальность. Во многих случаях в рекламе компании отсутствует какая-либо логика. Транспортная компания средствами рекламы может привлечь клиентов качеством обслуживания, интерьером и атмосферой, которую он создает. А так же компания не должна забывать о рекламе на общественном транспорте, радио и поздравление открытками постоянных клиентов.

В) Маркетинговый прием по продвижению официального сайта компании

При выборе постоянного поставщика услуг клиент компании непременно оценивает качество, удобство и быстроту предоставляемых услуг. Следовательно, необходимо уделить особое внимание сайту компании.

Прежде всего, разберемся, что же такое сайт. Сайт компании – это набор взаимосвязанных электронных страниц, сгруппированных по разделам, содержащих как текстовую, графическую, так и мультимедийную информацию. Сайт располагается в Интернете по определенному адресу - по так называемому доменному имя сайта. Информационный ресурс доступен пользователям 24 часа в сутки, т.е. всегда, без перерыва на обед и выходных.

На данном этапе работы компании сайт выполняет немало важную роль. На сайте фирмы клиент может увидеть:

- структуру компании;
- контакты;
- предоставляемые услуги;

На практике работа сайта показывает положительные результаты, так как значительно уменьшаются часто задаваемые вопросы операторам по телефону, что в свою очередь экономит время.

Значительно упростит работу компании и сэкономит денежные средства введение на сайт компании онлайн заказа перевозки груза, где клиент может самостоятельно рассчитать стоимость услуги, длительность перевозки и предварительно ознакомиться и оформить договор на перевозку.

Онлайн заказ будет работать следующим способом:

Действие клиента

1. Клиент предварительно оформляет заказ;
2. Заключает договор с транспортной компанией;
3. Подписывает документ с помощью электронной подписи;
4. Отправляет на электронную почту компании данный договор;
5. Вносит 50% стоимости услуг на расчетный счет фирмы, тем самым выполняя один из пунктов настоящего договора;

Действие компании

1. Ознакомление с типовым договором;
2. Поиск подходящего транспорта;
3. Подтверждение о зачислении средств;
4. Отправляет подписанный с помощью электронной подписи договор клиенту для отчета;
5. Отправка машины на погрузку;
6. Информирование об отправке машины на погрузку;

Онлайн заявка будет выглядеть следующим образом:

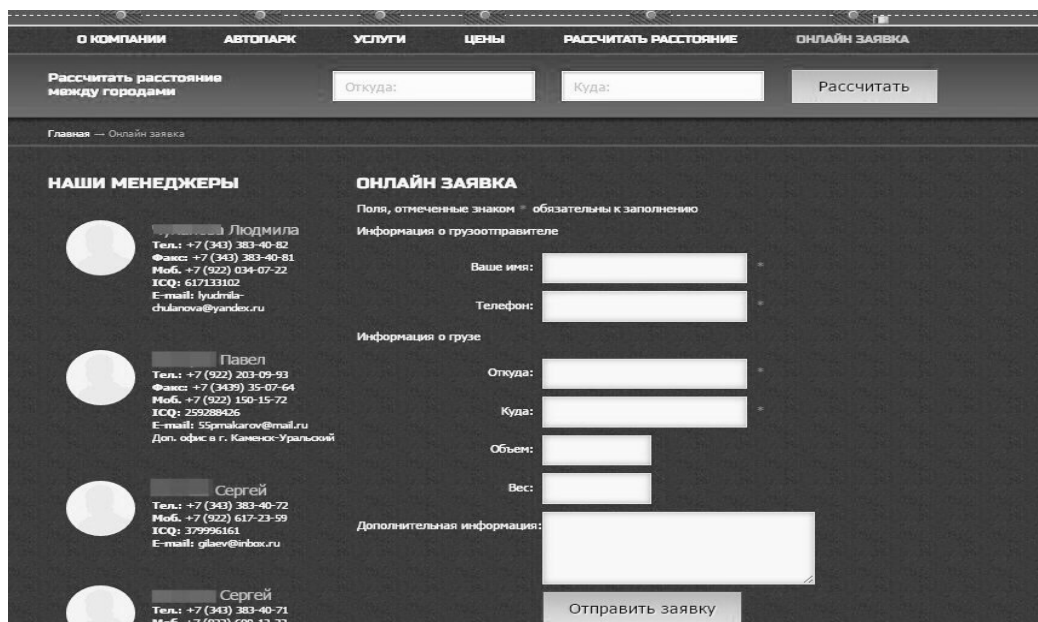


Рисунок 4 – Оформление онлайн заявки на сайте компании

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

#### А) Внедрение электронного документооборота

Затраты на покупку СЭД и обучение персонала СЭД составляет:  
 $200000 + (4 \times 11000) = 244000$  руб.

Полное внедрение данной системы на практике занимает примерно 18 месяцев, т.е. если бы мы внедряли программу каждый месяц равными частями, то в месяц на внедрение системы DocsVision нам пришлось бы затратить:  $244000 \text{ руб} : 18 \text{ мес} = 13555$  руб.

На предприятии действие документооборота исполняют 2 внутренних посыльных, которые с 1 – 5 число каждого месяца несут акты на готовые заказы в экономический отдел. Также документы по заработной плате в 2х экземплярах на весь персонал предприятия ( $2 \times 1000$ ) = 2000

документов ежемесячно в бухгалтерию, помимо этого накладные, акты между подразделениями.

Заработная плата одного внутреннего посыльного 10000 рублей, а с внедрением СЭД затраты наши равны 13555 рублей, и это только в течение 18 месяцев.

Заработная плата внутренних посыльных:  $10000 \times 2 = 20000$  рублей в месяц

$20000 - 13555 = 6445$  рублей в месяц

Годовая экономия:  $6445 \times 12 = 77340$  рублей.

Так как полное внедрение системы электронного документооборота занимает 18 месяцев, можем рассчитать экономию за этот период:  $6445 \times 18 = 116010$  рублей.

После завершения внедрения системы электронного документооборота, мы сможем выявить годовую экономию:  $20000 \times 12 = 240000$  рублей.

Внедрение данной системы на предприятие бесспорно окажет положительное влияние на работу, предприятия в целом.

## Б) Внедрение рекламы

### Эффективность рекламы.

Рекламодателю желательно наладить учет эффективности рекламирования. Это позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не предоставляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Экономическая эффективность рекламы зависит от степени ее психологического воздействия на человека.



Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Наиболее точно установить, какой эффект дала реклама, можно лишь в том случае, если увеличение выручки происходит немедленно после воздействия рекламы. Это наиболее вероятно в случаях рекламирования услуг.

Чтобы выявить, в какой степени реклама повлияла на рост выручки, анализируются оперативные и бухгалтерские данные.

Дополнительный товарооборот под воздействием рекламы определяется по формуле:

$$T_d = (T_c * П * Д) / 100, \quad (3)$$

где  $T_d$  - дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб;

$T_c$  - среднегодовая выручка до рекламного периода, руб;

$П$  - прирост среднедневного товарооборота за рекламный и пострекламный периоды, %;

$Д$  - количество дней учета оборота в рекламном и пострекламной периодах;

Об экономической эффективности рекламы можно также судить по тому экономическому результату, который был достигнут от применения рекламного средства или проведения рекламной кампании.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием рекламы, и расходами на нее.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = \frac{T_d * Н_t}{100} - (U_p + U_d), \quad (4)$$

где Э - экономический эффект рекламирования, руб;

Тд - Дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб;

Нт - торговая надбавка на товар, в % к цене реализации;

Ur - Расходы на рекламу, руб;

Уд - Дополнительные расходы по приросту выручки, руб;

Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах:

- 1) Эффект от рекламного мероприятия равен затратам на его проведение
- 2) Эффект от рекламного мероприятия больше затрат (прибыльное).
- 3) Эффект от рекламного мероприятия меньше затрат (убыточное)

Однако полученных данных еще недостаточно для соответствия экономической эффективности затрат на проведение различных рекламных мероприятий.

Средняя торговая надбавка по предприятию составляет - 33%.

Для улучшения маркетинговой ситуации предприятию необходимо поместить рекламу на местах, где человек непременно услышит или увидит. Например, это радио все знают, что по дороге на работу, учебу, домой на автомобилях слушаем радио. И так необходимо спонсировать GISMETEO – прогноз погоды, ведь когда человек слушает радио и слышит “спонсором прогноза погоды является транспортная компания ЛОРРИ” слушатель будет знать, что есть такая компания, которая может перевезти груз быстро и качественно слушатель при необходимости в таких услугах непременно пойдет в данную организацию. Спонсорство компании обойдется в 40 000р.

Второй вариант рекламы – это рассылка постоянным клиентам в честь какого – либо праздника открыток с поздравлениями с раскраской компании. Затраты составят 30 000р в год.

Третий вариант рекламы – это расклейка общественного транспорта и собственных машин эмблемами ЛОРРИ. Затраты составят 30 000р.

Расходы на рекламу за 1 квартал составили 100000 тыс. рублей. Дополнительные расходы по приросту выручки составили 30000 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект рекламной компании составляет:

$$16*0,33 - (100+30) = 5,15 \text{ млн. руб.}$$

Затраты на рекламу оставляют 100000 тыс. руб., а экономический эффект рекламной кампании равен - 5,15 млн. руб.

Экономический эффект от рекламной кампании больше затрат на рекламу ( $100 < 5,18$ ), следовательно данная рекламная кампания является прибыльной для предприятия.

Более точно эффективность затрат на рекламу характеризует ее рентабельность. Рентабельность рекламы - это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле:

$$P = (\Pi/U) * 100, \quad (5)$$

где P - Рентабельность рекламирования товара;

Π - Прибыль, полученная от рекламирования товара, руб.

U - Затраты на рекламу данного товара, руб.

$$P = 3,48/1,44 * 100 = 241,7\%$$

Следовательно, проводимая рекламная кампания эффективна. Ее результат даст увеличение прибыли компании на 3,48 млн. руб

В) Маркетинговый прием по продвижению официального сайта компании

Улучшение сайта положительно повлияет на работу компании и экономический обосновать данные действия можно следующим способом:

В отделе по работе с клиентами работают 5 сотрудников з/п которых составляет 25 000 тыс.руб.

$$5 * 25\ 000 = 125\ 000 \text{ тыс.руб. ( на 5 сотрудников отдела)}$$

Введя онлайн заказ, предприятие сокращение затрат составит 125 000 тыс. руб., а сотрудников распределить по разным отделам, где не достает рабочей силы.

Затраты на редактирование и сопровождение сайта составят 12 000 тыс. руб.

$$125\ 000 - 12\ 000 = 113\ 000 \text{ тыс. руб. (экономия предприятия в месяц)}$$

$$113\ 000 * 12 = 1\ 356\ 000 \text{ млн. руб. (экономия за год)}$$

$12\ 000 * 12 = 144\ 000$  тыс. руб. (затраты на раскрутку и продвижение сайта)

Следует отметить, что раскрутка сайта повлияет на предприятие не только со стороны экономии, но и повлияет на увеличение постоянных клиентов. Предложенные мероприятия повлияют на критерии учитываемые при определении уровня конкурентоспособности следующим образом:

Внедрение документооборота позволит сократить затраты связанные с деятельностью офиса, ускорит прохождение документов в том числе и финансовых, снизится уровень потери документов.

Эффективность работы рекламы позволит увеличить поток клиентов в компанию, тем самым увеличатся экономические показатели фирмы. В связи с увеличением потока клиентов и удовлетворения потребности клиента в грузом транспорте, предприятие непременно увеличит количество машин на своем автопарке.

Эффективность сайта. При внедрении онлайн заказа предприятие ЛОРРИ сократит затраты на персонал, и увеличит объем грузооборота.

Для безаварийной поездки машины в рейс предлагается один раз в месяц проводить мастер классы по устройству и обслуживанию тягача и в

обязательном порядке проводить экзамен по знанию правил дорожного движения. Дорожно транспортные происшествия сократятся за счет профессионально обученного персонала.

Результаты внедрения предложенных мероприятий указаны в таблице – 9 Результат внедрения предложенных мероприятий

Таблица – 9 Результат внедрения предложенных мероприятий

Критерий оценки	Название компании			
	Лорри	Деловые Линии	РусАвтоТранс	ТранСибУрал
Объем грузооборота	5	5	4	3
Затраты на управление	4	5	3	3
Количество машин на автопарке,	4 (до 700 ед.)	5 (до 1000 ед.)	2 (до 200 ед.)	2 (до 200 ед.)
Безаварийность перевозок	5	4	4	4
Маркетинговая деятельность: – рекламная деятельность	3	5	1	2

– налаженная система скидок	4	4	5	3
Удовлетворенность клиента	5	5	3	4
Стабильная клиентская база	4	5	2	2
Итого	34	36	20	20

После введения данных мероприятий показатели уровня конкурентоспособности увеличатся, и предприятие станет одним из лидеров на рынке услуг по перевозке грузов.

## 4 Методический раздел

### 4.1 Понятие деловой игры

Деловая игра - форма и метод обучения, в которой моделируются предметный и социальный аспекты содержания профессиональной деятельности. Предназначена для отработки профессиональных умений и навыков. В деловой игре разворачивается профессиональная деятельность обучающихся на имитационно-игровой модели, отражающей содержание, технологии и динамику профессиональной деятельности специалистов, ее целостных фрагментов.

Деловая игра — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ЭВМ в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределенности (Бельчиков Я. М., Бирштейн М. М., 1989).

Деловые игры является педагогическим средством и активной формой обучения, которая интенсифицирует учебную деятельность, моделируя управленческие, экономические, психологические,

педагогические ситуации и дает возможность их анализировать и выработать оптимальные действия в дальнейшем. При проведении, например, деловых игр учащиеся входят в роль менеджера, банкира, бухгалтера и т.д., что приближает обучение к реальной действительности, требуя от школьников взаимодействия, творчества и инициативы. Игровое сопровождение изучения материала позволяет поддерживать постоянный высокий интерес у учащихся к содержанию курса, активизирует их самостоятельную деятельность, формирует и закрепляет практические навыки. Деловая игра - это средство развития профессионального творческого мышления, в ходе ее человек приобретает способность анализировать специфические ситуации и решать новые для себя профессиональные задачи.

Деловая игра является наилучшим из активных методов проведения занятий. Деловые игры в отличие от других традиционных методов обучения, позволяют более полно воспроизводить практическую деятельность, выявлять проблемы и причины их появления, разрабатывать варианты решения проблем, оценивать каждый из вариантов решения проблемы, принимать решение и определять механизм его реализации. Достоинством деловых игр является то, что они позволяют: рассмотреть определенную проблему в условиях значительного сокращения времени; освоить навыки выявления, анализа и решения конкретных проблем; работать групповым методом при подготовке и принятии решений, ориентации в нестандартных ситуациях; концентрировать внимание участников на главных аспектах проблемы и устанавливать причинно-следственные связи; развивать взаимопонимание между участниками игры.

Деловые игры - дело совсем не шуточное. Вот уже несколько десятилетий этот метод активно используется во всем мире для обучения серьезных и взрослых людей. Этот метод имеет серьезные преимущества по сравнению со многими другими методами обучения. Участие в деловых



играх может дать не только знания, но и бесценный опыт, который в условиях размеренного существования надо приобретать годами. Кроме того, с помощью деловых игр можно учить и учиться не только тому, как и почему надо работать, можно тренировать такие важные для успешной работы качества, как коммуникативность, лидерские качества, умение ориентироваться в сложной, быстро меняющейся ситуации. Можно проигрывать стрессовые и критические ситуации, можно тренировать не только отдельных людей, но и команду. Учить быть командой

#### 4.2 Методика построения деловой игры

При конструировании игры предполагается организация совместной деятельности игроков, имеющая характер ролевого взаимодействия в соответствии с правилами и нормами. Достижение цели происходит путем принятия групповых и индивидуальных решений. Необходимо обратить внимание на наиболее типичную ошибку при разработке игры:

моделируется «Среда», а не деятельность. Деловая игра должна строиться по логике деятельности, точнее взаимодействия. В основу разработки должна быть положена деятельность, отражающая согласование различных интересов, а не структуры предприятия и т.п. модели «Среды».

Содержанием может быть явление, к которому имеется множество подходов (теоретических и практических), обусловленных различными смысловыми позициями участников. Событийная ткань должна представлять постоянное столкновение интересов участников игры. Игра строится как скрытый диалог смыслов. Ситуация должна предполагать неоднозначность решений, содержать элемент неопределенности, что обеспечивает проблемный характер игры и личностное проявление игроков. Прямая формулировка проблемы или указание на нее недопустимы. В то же время правила, нормы формулируются однозначно и определенно.

В конструкции игры необходимо заложить возможность каждому игроку принимать решения и обеспечить осознание этого участниками. Это достигается при помощи пакета документов. Для облегчения разработки и проведения игры, а также усвоения участниками правил лучше, чтобы каждый документ был ориентирован на определенного игрока. В игре необходимо отражать не все разнообразие факторов, действующих в реальной ситуации, а только наиболее значимые. Тогда она становится нагляднее, а участникам легче ее анализировать.

Субъективная вероятность происходящих событий не должна быть не слишком низкой, ни слишком высокой. В первом случае будут воспроизводиться частные схемы поведения, во втором - есть опасность

принятия привычных тривиальных решений. Чем больше свобода выбора решений, тем охотней игроки включаются в игру. Важно продумать стимулы, обеспечивающие высокую вовлеченность участников. Они должны концентрироваться не на выигрыше, а на результате. Этому способствует оптимальный баланс игровой деятельности и деятельности по поводу игры.

Желательно неоднократное предоставление обратной связи. Она должна отражать развитие системы в результате принятого решения и хорошо дифференцировать игроков .

Подведя итог этому пункту, можно сделать вывод, что игра будет нежизнеспособной, если плохо продумана последовательность действий и взаимосвязи участников, недостаточна драматизация происходящих событий, они не развиваются во времени, список решений задан, не ясно как осуществляется отклик на принятые решения, не автоматизированы рутинные операции, ход игры требует постоянного вмешательства ведущего.

#### 4.3 Этапы разработки деловой игры

Можно выделить следующие этапы разработки игры:

- Проблематизация и тематизация.

– Определение типа по назначению (для обучения, в исследовательских целях, для принятия решений, проектирования, по кадровым вопросам).

– Выделение целей конструирования.

– Анализ главных закономерностей - связей, отношений, в моделируемой деятельности, исходя из проблемы, лежащей в основе игры. В этом пункте определяется необходимая степень детализации представления объекта. Все связи в нем должны быть обозримы и в то же время не слишком упрощены.

– Выделяются игровые единицы и функции. На основе этой работы создается сценарный план, и продумываются игровые события.

– Создается перечень решений, которые могут принимать игроки. На данном этапе определены основные точки, на которых базируется простая игра. Пункты 7 и 8 относятся лишь к сложной игре.

– Определение параметров связей между факторами, которые нужно отразить. Они должны быть таковыми, чтобы вызвать последствия, характерные для моделируемой деятельности. Необходимо определить взаимодействие параметров в каждом звене деятельности. Не все параметры могут определяться количественно. В этом случае при конструировании применяются экспертные оценки.

– Формирование числового массива. На этом этапе определяется

– размерность основных параметров, закономерности и взаимодействия, строятся таблицы, графики, программы для ЭВМ.

– Детализация сценического плана, формирование влияния окружающей среды.

– Формулировка правил, распределение решений по игрокам. Установление причинно-следственных отношений между операциями. Построение блок-схемы игры, внутреннего графика проведения, уточнение основных шагов, этапов, циклов. Шагом является завершённая фаза принятия решения, этап разделяет сценарные фазы, цикл приводит к очевидным

итогах, является наиболее завершенной фазой игры. Особое внимание обращается на точки ветвления игры.

– Формулирование системы штрафов и поощрений, определение критериев выигрыша. Результаты игры могут быть очевидны, выраженные количественно, и могут оцениваться экспертами.

– Отладка игры, ее проигрывание разработчиками, уточнение связей, параметров, проверка гибкости блок-схем, жизнеспособности математического аппарата, анализ реальности ситуаций - действенность стимулов, правильности расчетов временных затрат, окончательная коррекция игры.

Для представления игры необходимо подготовить методическую инструкцию по проведению игры, ролевые инструкции игрокам и необходимый справочный материал. Методическая инструкция по проведению игры включает описание назначения и целей игры, структуры игрового коллектива и функций участников, системы стимулирования, исходных данных, процесса игры (этапы, эпизоды), направлений возможного усовершенствования и усложнения игры.

В ролевой инструкции важно предусмотреть средства, позволяющие оптимизировать процесс идентификации игрока с ролью.

При подготовке документов необходимо учитывать психологические закономерности работы с текстом. В играх изыскиваются различные возможности наглядного представления информации. Игровая мотивация и активность игроков, а значит эффективность игры, во многом определяется формой подачи информации. Справочный материал должен быть представлен таким образом, чтобы вызвать у участников потребность в поиске информации об основаниях заложенной в игре проблемы. Подобное внимание уделяется подготовке материалов, обеспечивающих рефлексивный анализ игры (например, списка контрольных вопросов).

В качестве вывода можно сказать, что для деловых игр характерно наличие нескольких этапов: в начале игры ставится проблемная ситуация;

затем она разбивается на подзадачи, каждая из которых решается на одном из этапов; последний этап игры выводит на разрешение исходной проблемы. Таким образом, в процессе игры образуется цепочка решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей дипломной работе был проведен анализ конкурентоспособности автотранспортного предприятия АО «ЛОРРИ» и предложены мероприятия по его улучшению. АО «ЛОРРИ» - предприятие занимается грузоперевозками с 1929 года. В начале 90-х годов оно получило нынешнее название. С 1994 года ее специализацией являются автомобильные международные перевозки. Автопарк насчитывает свыше 800 автопоездов, средний возраст – менее двух лет. ЛОРРИ – одно из крупнейших автотранспортных предприятий России, системообразующее транспортное предприятие в Уральском Федеральном округе.

АО «ЛОРРИ» присвоена Национальная общественная премия транспортной отрасли России «Золотая колесница» в номинации «Лидер международных автомобильных перевозок», предприятие входит в ТОП-15 Логистических операторов России. АО «ЛОРРИ» удостоено звания «Лучший международный автоперевозчик СНГ-2008»

В теоретической главе были рассмотрены особенности и тенденции развития автотранспортной услуги. Автотранспортные компании России, которые занимаются грузовыми перевозками, способны своевременно и качественно доставить товар до пункта назначения. Они могут предложить заказчику новейшую профессиональную технику, выгодные условия и, также, услуги квалифицированных водителей.

В ходе анализа финансового состояния предприятия сложились определенные результаты деятельности предприятия. Деятельность протекает достаточно успешно. За 1 год на 4% возросла выручка от

реализованных услуг. Произошел рост чистой прибыли за счет уменьшения себестоимости продукции. Несмотря на то, что расходы на стимулирование сбыта, возросли, значительно снизились расходы на "раскрутку" новых филиалов, что привело к незначительному уменьшению расходов на маркетинг. Темпы роста себестоимости выпускаемой продукции опережают темпы роста её реализации, что приводит к снижению прибыли от реализации. Нераспределённая прибыль в 2015 году снизилась на 1572,3 тысячи рублей по сравнению с 2014 годом. Для увеличения прибыли в следующем году потребуется прирост оборотного капитала, чтобы увеличился приток денежных средств. Рассчитанный коэффициент рентабельности активов предприятия снижается от 0,19 до 0,12 за рассматриваемый период. Эффективность использования всего имущества уменьшается. Рентабельность собственных средств за отчётный период значительно снизилась, что связано со снижением величины прироста прибыли от реализации продукции. Это говорит об ухудшении использования собственного капитала, снижается ликвидность предприятия.

В третьей главе предлагается 3 мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия и, также, экономически обосновываю их.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Аболонин С.М.* Ценообразование современные подходы: Ценовые факторы в деятельности автотранспортных предприятий: Учеб. пособие. Москва: Транспорт, 2001. 80 с.
2. *Антипов Ю.* Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009. № 3 (89). С. 212-221.
3. *Афанасьев Л.Л., Островский Н.Б., Цукерберг С.М.* Единая транспортная система и автомобильные перевозки: Учебник. Москва: Транспорт, 1984. 333 с.
4. *Аболонин С.М.* Конкурентоспособность транспортных услуг / С.М. Аболонин. Москва: Академкнига, 2004. 172 с.
5. *Авдашев С.Б.* Конкуренция и антимонопольное регулирование / С.Б. Авдашев, В.А. Аронин, И.К. Ахлопов. Москва: Логос, 1999. 368 с.
6. *Анисимов А.А., Артемьев Н.В., Тихонова О.Б.* Макроэкономика. Москва: Юнити – Дана. 2010. 600 с.
7. *Бакина С.И.* Оплата труда: организация, учет, налогообложение. Москва: Вершина, 2009. 157 с.
8. *Борисов Е. Ф.* Основы экономики: Учебное пособие / Е. Ф. Борисов. Москва: Юрайт — Издат, 2009. 316 с.
9. *Балдоржиев Д.Д.* Экономическая теория: Учеб. пособие / Д.Д. Балдоржиев. Смоленск, 2002. 396 с.
10. *Бережной В.И.* Управление конкурентоспособностью предприятия / В.И. Бережной, В.А. Фурсов, А.В. Березовская. Ставрополь : Изд-во Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та, 2006. 211 с.

11. *Беленький А.С.* Исследование операций в транспортных системах: идеи и схемы методов оптимизации планирования. Москва: Мир, 1992. 582 с.
12. *Баканов М.И.* Теория экономического анализа/М.И. Баканов Москва: Финансы и статистика,2011. 416 с.
13. *Боронина Э.С.* Оценка основных средств в соответствии с концепциями поддержания капитала компании // Бухгалтерский учет. 2009. № 17. С. 62 – 66.
14. *Бухгалтерская отчетность организации.* [Электронный ресурс]: (ПБУ 4/99) Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 18.09.2006) // СПС КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
15. *Бычков В.П.* Экономика автотранспортного предприятия: Учебник / В.П. Бычков. Москва: ИНФРА-М, 2013. 384 с.
16. *Васильева Л. С.* Финансовый анализ: учебник / Л. С. Васильева, МВ. Петровская. Москва: КНОССРТ, 2009. 544 с.
17. *Важенин С.* Конструирование конкурентной разведки в современной бизнес-среде // Общество и экономика. - 2011. N 10. С.175-187.
18. *Гудкон М.А.* Совершенствование оплаты и стимулирования труда при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб.: Санкт – Петербург. гос. университет экономики и финансов., 2008. 16 с
19. *Гиляровская Л.Т.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. Москва: ТК Велби, Проспект, 2011. 360 с.
20. *Джамалдинова М.Д.* Целевые установки эффективности управления капиталом организации // Вопросы региональной экономики. 2010. № 2. С. 60-70.
21. *Донцова Л.В.* Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство «Дело и Сервис», 2011. 368 с.



22. *Докторов А.В.* Охрана труда на предприятиях автотранспорта: Учебное пособие / А.В. Докторов, О.Е. Мышкина. Москва: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 272 с.
23. *Ефименко А.Г.* Формирование рыночной системы автотранспортного обслуживания АПК: Монография / А.Г. Ефименко. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2012. 224 с.
24. *Исаева Е.* Формирование партнерских отношений с конкурентами // Пробл. теории и практики управл. 2009. N 9. С.93-99.
25. *Ильин А.И.* Экономика предприятия: Учеб. Пособие. Новое знание, 2009
26. *Крейнина М.Н.* Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле/М.Н. Крейнина. Москва: Инфра-М, 2009. 256 с
27. *Комплексный* экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, и др. Москва: Финансы и статистика, 2010. 672с.
28. *Карасева И.М.* Финансовый менеджмент. Москва: Омега-Л, 2007. 335 с.
29. *Криворотов В. В.* Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2004. 77 с.
30. *Кириллова Л.Н.* Виды прибыли в системе управления прибылью // Экономический журнал. 2009. № 16. С. 57 – 76.
31. *Куликов Л.М.* Экономическая теория: Учебник/Л.М. Куликов. Москва: ТК Велби, Издательство Проспект, 2010. 432с.
32. *Любушин Н.П.* Экономический анализ: Учебное пособие. Москва: ЮНИТИ, 2007.

33. *Любушин Н.П.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие/ Н.П. Любушин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Юнити-Дана, 2009. 448 с.
34. *Лукашин А. С.* Система менеджмента качества // Грузовик &. – 2007. - N 4. - С. 53-54.
35. *Мельник М.В.* Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. Москва: Форум: ИНФРА-М, 2008. 192 с.
36. *О бухгалтерском учете* [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 21.11.1996 N 129-ФЗ (ред. от 6.12.2013) // СПС КонсультантПлюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
37. *Пачиков В.И.* Макро и микро экономика. Курс лекций.
38. *Пласкова Н.С.* Экономический анализ. Москва: Эксмо 2007.704 с.
39. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2009. 367 с.
40. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. Минск: ООО «Новое знание», 2010. 688 с.
41. *Современная экономика: Учебное пособие* /Под ред. О. Ю. Мамедова. Ростов – на – Дону: Феникс, 2011. 456 с.
42. *Сумина Т.Г., Рублева И.В.* Общая и профессиональная педагогика: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения. Екатеринбург: ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2007. 307 с.
43. *Управление транспортной сферой экономики.* [Электронный ресурс]: Официальная статистика. Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru>
44. *Фролова Т.А.* «Экономика предприятия: конспект лекций» Таганрог: ТРТУ, 20053. Ребрин Ю.И. Основы экономики и управления производством: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 145 с.

45. Чуев И. Н., Чуева Л. Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности. [Текст]: Учебник для вузов. / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева Москва: Дашков и Ко, 2013. 384 с.
46. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебник /А.Д. Шеремет. Москва: ИНФРА-М, 2011. 456 с.
47. Шумаев Виталий. Развитие экономики на основе инноваций, интеграции и логистической координации // Логистика сегодня. – 2007. - № 1. – С. 64-73.
48. Экономический анализ: Учебник / Под ред. Войталовского Н.В., Калининой А.П. и Мазуровой И.И. Москва: Высшее образование, 2007.
49. Экономическая теория: Учебное пособие/Под ред. В.И. Видяпина. Москва: ИНФРА – М, 2011. 714 с.
50. Экономика: Учебное пособие/ Под ред. А.С. Булатова. Москва: Юристъ, 2009. 896 с.

