

## **Содержание:**

# **Введение**

Услуги транспортно-экспедиционных компаний облегчают работу грузоотправителей в части организации доставки продукции и позволяют выбрать рациональный способ и маршрут транспортировки. Возможность и способность транспортно-экспедиционных компаний качественно реализовывать востребованные рынком транспортные услуги оказывают влияние на повышение их конкурентоспособности и приводят к удовлетворению требований грузоотправителей и грузополучателей в процессе товародвижения.

Современные тенденции в организации предпринимательства обуславливают необходимость организации транспортно-экспедиционной деятельности, направленной на повышение качества услуг, способствующей наиболее полному удовлетворению потребностей и достижению целей партнеров по бизнесу.

Специфика рынка транспортных услуг заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Последнее определяется тем, что наличие спроса на определенную продукцию влечет за собой необходимость ее транспортировки покупателю. Осуществление маркетинга товарных рынков позволяет автотранспортным предприятиям выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке.

К числу задач, решаемых транспортно-экспедиционными компаниями можно отнести предоставление сервиса, который имеет свои отличительные особенности, связанные с организацией доставки грузов. Конкурентоспособность транспортно-экспедиционной компании определяется не только тарифной политикой, но и уровнем предлагаемого сервиса, а также комплексом дополнительных услуг.

Развитие транспортно-экспедиционных услуг позволяет получить их потребителям такие преимущества, как: возможность предоставления грузоотправителям необходимых видов транспортных средств; гибкость в переговорах с клиентом, возможность предоставления ему дополнительных услуг; возможность

комплексного обслуживания грузоотправителя, то есть планирование, организация и осуществления всех транспортных операций, необходимых грузоотправителю.

Автомобильный транспорт не только изменяется сам по себе в результате структурных преобразований внутри отрасли. Он испытывает также и сильное дополнительное влияние со стороны формирующихся и развивающихся товарных рынков, деятельность которых обеспечивает автомобильный транспорт.

Становится предельно важным выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий и их услуг. Целесообразность выявления особенностей и специфики организации транспортно-экспедиционной деятельности диктуется необходимостью рациональной организации и управления потоковыми процессами для дальнейшего развития рынка транспортных услуг и роста конкурентоспособности услуг каждого конкретного автотранспортного предприятия. Ужесточение и усиление конкуренции приводит к тому, что повышенное внимание уделяется уровню предоставляемого сервиса.

В процессе развития каждое предприятие сталкивается с такими проблемами, как качество оказываемых услуг, конкурентоспособность предприятия и услуг, конкуренция на рыночном сегменте. Особенно это актуально для автотранспортных предприятий, которые в современных условиях развития рынка в своей деятельности ориентируются не только на оказание услуг транспортировки грузов. Для поддержания конкурентоспособности автотранспортные предприятия оказывают расширенный ряд транспортных услуг, таких как экспедирование, а также любые другие операции, не входящие в состав перевозочного процесса, но связанные с его подготовкой и осуществлением.

**Актуальность** темы курсовой работы обусловлена тем, что повышение качества и конкурентоспособности оказываемых услуг, выступает фактором эффективного развития автотранспортного предприятия. Предоставление услуг высокого качества является важным аспектом повышения конкурентоспособности автотранспортного предприятия. При оценке качества автотранспортных услуг необходимо формирование определенных стандартов обслуживания, относительно которых можно судить о качестве предоставляемых услуг. В условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность управления качеством определяется его направленностью на обеспечение такого уровня качества услуг, который может полностью удовлетворять все запросы потребителей. Высокое качество услуг является самой весомой составляющей, определяющей их конкурентоспособность.

**Целью** работы является разработка практических рекомендаций, направленных на повышение качества и конкурентоспособности транспортно-экспедиционных услуг ООО «СКАНАВТО».

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы управления качеством и конкурентоспособностью услуг автотранспортного предприятия;
- дать общую характеристику и проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «СКАНАВТО»;
- рассмотреть особенности перевозок черного металлопроката и основных конкурентов компании на рынке данного вида услуг;
- провести анализ конкурентоспособности автотранспортных услуг и выявить основные проблемы в деятельности исследуемого предприятия;
- разработать предложения по повышению конкурентоспособности услуг предприятия «СКАНАВТО» ;
- выполнить экономическую оценку целесообразности реализации предложенного комплекса мер.

**Объектом** исследования в курсовой работе выступает Общество с ограниченной ответственностью «СКАНАВТО», расположенное в г. Электросталь Московской области и оказывающее транспортно-экспедиционные услуги по перевозке металлопроката по территории г. Москвы, Московской области и Российской Федерации.

**Предметом** исследования выступает конкурентоспособность автотранспортных услуг предприятия.

В качестве информационной базы использованы данные, полученные из внутренних документов и бухгалтерской отчетности ООО «СКАНАВТО» за период 2014-2016 гг.

Теоретико-методологической основой послужили труды Абалонина С.М., Бочаровой И.Т., Буцкой Н.В, Мишина Ю.В., Юданова А.Ю. и других авторов.

Прикладное значение работы заключается в том, что в ней на конкретном практическом примере показан процесс оценки собственной конкурентоспособности транспортного предприятия на рынке грузоперевозок металлопроката, а также разработаны конкретные рекомендации по повышению качества услуг и конкурентоспособности исследуемой организации.

# **Глава 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью услуг автотранспортного предприятия**

## **1.1. Содержание конкурентных отношений на рынке автотранспортных услуг**

Перевозка грузов является основным видом услуг. В качестве дополнительных услуг транспортных организаций можно выделить следующие: погрузочно-разгрузочные услуги, услуги по хранению грузов, услуги по подготовке грузов к перевозке, предоставление подвижного состава в аренду,

транспортно-экспедиционные услуги, другие дополнительные услуги (информационные, логистический сервис, услуги страхования и др.).

В современных условиях одним из основных элементов эффективной конкурентной борьбы является именно предоставление грузовладельцу ряда дополнительных услуг. Оптимальное сочетание стоимости и качества данных услуг у каждого транспортного предприятия способствует повышению его конкурентного статуса.

□17,с.6□

Конкуренция на транспорте – это соперничество транспортных предприятий за лучшие методы хозяйствования, т.е. за наиболее выгодные условия осуществления перевозок, освоение новых рынков и получение максимальной выгоды. Кроме того, конкуренция на транспорте — это борьба за грузовладельцев и пассажиров, за получение максимально полезного эффекта на основе применения современных, более эффективных технологий, повышения качества перевозок, их надежности и скорости перемещения грузов и пассажиров. В соответствии с результатами действия конкуренции при использовании так называемых базовых конкурентных преимуществ и, как следствие, с размерами получаемой прибыли на вложенный капитал между различными видами транспорта перераспределяются и ресурсы, а это значит, что между ними есть элементы и межотраслевой конкуренции.

Таким образом, на рынке автотранспортных услуг можно выделить следующие виды конкуренции:

- межотраслевая конкуренция: между автомобильным и другими видами транспорта;
- внутриотраслевая конкуренция — между различными участниками перевозочного процесса (компаниями-операторами, перевозчиками и т.п.);
- конкуренция продукции, когда продукт, перевозимый автомобильным транспортом заменяется другим, доставляемым иным видом транспорта (это возможно в долгосрочной перспективе, так как требуется изменение технологии перевозки и технической оснащённости объектов);
- географическая конкуренция, когда груз может быть доставлен по другому маршруту и/или на другом виде транспорта.

Конкурентоспособность транспортной продукции можно определить как совокупность характеристик перевозки грузов (пассажиров), отражающую ее отличие от перевозок другими видами транспорта (либо с использованием иной комплексной технологии перемещения) как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по уровню транспортных затрат. [5,с.112]

Конкурентоспособность комплекса транспортных услуг может быть ценовой и неценовой.

Ценовая конкуренция определяется величиной затрат на производство и обращение товара, зависит от тарифной и инвестиционной политики, а также — от способности производителя своевременно и в нужном объеме востребовать инновации в области техники, технологии и менеджмента.

Основными видами ценовой конкуренции являются открытая и скрытая.

Открытая ценовая конкуренция как метод конкурентной борьбы предполагает снижение цен для освоения новых сегментов рынка, а также установление демпинговых барьеров для вхождения новых контрагентов в рынок. Как правило, такое снижение цен кратковременно, и затем цены повышаются еще больше.

Скрытая ценовая конкуренция на транспорте недопустима по антимонопольному законодательству, однако возможно применение скидок и формирование гибкой тарифной политики с целью привлечения дополнительных объемов перевозок.

На неценовую конкурентоспособность транспортной продукции непосредственно влияют три группы параметров: спрос, предложение и взаимодействие. [12,с.18]

Параметры спроса отображают индивидуальные запросы клиентуры, зависят также от размещения и объемов производства предприятий добывающей и обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства в регионе. Эти параметры формируют платежеспособный спрос на автоперевозки грузов и пассажиров.

Параметры предложения имеют более сложную структуру и имеют, в свою очередь, четыре подгруппы показателей: показатели развития и размещения производства, показатели транспортной обеспеченности региона, показатели качества работы, показатели качества транспортной услуги. Поэтому важно соотнести фактические характеристики качества конкретной перевозки с теми же характеристиками аналогичных перевозок, выполняемых конкурентами. Базой для сравнения может быть мировой стандарт, лучший отечественный или другой сертифицированный образец.

Транспортное предприятие в своей деятельности осуществляет соединение и использование материальных, денежных и трудовых ресурсов. Предприятию необходимо получить их в свое распоряжение, добившись при этом, чтобы по своим качественным и стоимостным характеристикам они были пригодны для организации конкурентоспособных перевозок.

Организация перевозочного процесса. Влияние рыночной сферы на транспортное предприятие сказывается на «входе» в производственный процесс через цены и качество потребляемых ресурсов и на «выходе» из него через спрос на предлагаемые перевозки. Организация перевозок представляет собой выбор технологии, техническое состояние подвижного состава, создание стимулов к труду, контроль качества и т.п. является внутрифирменной проблемой. Оказывать решающее воздействие на рынок транспортная организация, как правило, не может. Рынок не принимает отдельные виды перевозок или услуг подсобно-вспомогательной деятельности, которые не пользуются спросом. Аналогичная ситуация складывается с завышенными ценами на ресурсы, предлагаемыми на рынке. Организуя перевозочный процесс, транспортное предприятие находит способ удовлетворения объективных требований рынка. [5, с.58]

К основным факторам, воздействующим на отношение потребителей к предоставлению транспортных услуг, относят: коммерческие условия (возможность строить отношения с грузовладельцами по договорным и долгосрочным контрактам с учетом гибкого тарифного регулирования); организацию технического обслуживания перевозок (железная дорога должна гарантировать доставку грузов в сохранности и точно в срок, безопасность

движения, комфорт); представление об автоперевозчике со стороны грузоотправителей и грузополучателей, ее авторитет, информированность потенциальных клиентов о сумме скидок (надбавок), видах оказываемых услуг, сервисе, фирменном обслуживании. Необходимо также стимулировать реализацию транспортной продукции, для чего используется широкий спектр маркетинговых приемов. [13, с.39]

Для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе транспортные организации должны придавать большое значение анализу своих сильных и слабых сторон, разрабатывать меры и средства, за счет которых они могли бы повысить свою конкурентоспособность.

## **1.2. Критерии качества автотранспортных услуг**

Транспортное обслуживание можно определить как деятельность, связанную с процессом перемещения грузов в пространстве и во времени и предоставлением сопутствующих этой деятельности транспортных услуг.

Транспортное обслуживание клиентов на перевозку грузов включает:

- выбор оптимального вида перевозки и транспортных средств;
- наиболее полное использование грузоподъемности транспортных средств посредством правильной загрузки;
- соблюдение технологий при ведении погрузочных и разгрузочных работ;
- применение современных информационных технологий и компьютерной поддержки.

В настоящее время все большее значение начинают приобретать вопросы повышения уровня транспортного обслуживания клиентов, которые в рыночных условиях хозяйствования тесно связаны с проблемой сервиса и качества предоставляемых услуг.

Если компания обязуется доставить груз по назначению и в оговоренные контрактом сроки в условиях сохранности, то в будущем клиент ожидает, что перевозчик сократит время простоя, расширит сеть доставки т.д., т.е. повысит качество предоставляемых услуг.

При определении термина «качество» следует учитывать различные аспекты его понимания. Однако из-за одностороннего подхода к этому вопросу в литературе

можно встретить множество его формулировок. Более предпочтительной и отвечающей современным представлениям о качестве применительно к продукции и услугам можно признать следующую формулировку: качество – определенная совокупность свойств продукции или услуги, потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию и уничтожение.

К ключевым параметрам качества транспортного обслуживания потребителей относятся:

- время от получения заказа на перевозку до доставки;
- надежность и возможность доставки по требованию;
- полнота и степень доступности выполнения заказа;
- удобства размещения и подтверждения заказа;
- объективность тарифов и регулярность информации о затратах на обслуживание;
- возможность предоставления кредитов. [5, с.79]

Четкость обслуживания потребителей услуг характеризуется продолжительностью цикла обслуживания, который измеряется временем от получения заказа до его выполнения.

Стандарт ISO 9000:2000 определяет систему качества как «совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления административного управления качеством».

Система качества считается хорошо организованной и функционирующей, если:

- система воспринимается и понимается персоналом, правильно применяется, имеет необходимые ресурсы и является эффективной;
- предоставляемые услуги действительно удовлетворяют запросы и ожидания клиента;
- учитываются влияние на окружающую среду и потребности общества;
- основное внимание уделяется предотвращению негативных ситуаций, а не их ликвидации после возникновения.

Такая система кроме решения вопросов обеспечения качества обслуживания повышает дисциплину, уменьшает непроизводительный труд, облегчает работу с клиентами. Реализация системы качества должна определяться задачами, услугами, процессами и индивидуальными особенностями конкретной компании



или организации, а также отвечать требованиям постоянного улучшения качества в соответствии с предполагаемыми потребностями клиента.

Работа транспорта должна основываться на запросах потребителя. Клиента привлекают минимальные сроки доставки, 100 %-я сохранность груза при перевозке, удобства по приему и сдаче грузов, возможность получения достоверной информации о тарифах, условиях перевозки и местонахождении груза. Только при этих условиях клиент готов нести соответствующие затраты.

Когда рассматриваются вопросы качества транспортных услуг и транспортного обслуживания, необходимо помнить и учитывать следующие особенности:

- выбор совокупности услуг требует рассмотрения всех возможных вариантов уровней транспортного обслуживания;
- потребностей у клиента может быть несколько, что влечет за собой соответствие свойств и характеристик услуг одновременно несколькими и зачастую противоречащими друг другу требованиями;
- при заключении договора запросы и потребности клиентов четко оговариваются и фиксируются;
- во многих случаях потребности клиента со временем меняются. Что обуславливает необходимость периодического проведения маркетинговых исследований. Каждый вид услуги транспорта требует серьезного изучения и анализа;
- потребности и запросы клиентов обычно выражаются в определенных свойствах с количественной их характеристикой и включают такие аспекты, как безопасность, функциональная пригодность, эксплуатационная готовность, надежность, экономические факторы, экологичность и т.д.;
- для количественной оценки качества используются такие выражения как: «относительное качество», «уровень качества», «мера качества». [5, с.107]

Для улучшения транспортного обслуживания информация о качестве транспортных услуг, полученная на основании накопленного опыта и пожеланий клиентов, должна тщательно изучаться и анализироваться.

Необходимо отметить, что качество транспортного обслуживания характеризуется не только экономичностью доставки. Эффективность функционирования потребителей транспортных услуг зависит как от величины тарифа на доставку, так и от таких аспектов качества доставки, как своевременность, сохранность и др. На практике при выборе варианта доставки грузоотправители и грузополучатели

часто учитывают лишь основную часть расходов, связанных с доставкой, - транспортные издержки. Остальные расходы, обусловленные недостаточным уровнем качества доставки, учитываются обычно как издержки основного производства. Таким образом, фактическое влияние транспорта на эффективность основного производства значительно больше, чем это следует из суммы транспортных издержек.

В совершенствовании уровня качества системы доставки грузов заинтересованы не только потребители транспортных услуг, у которых велика доля транспортных расходов в стоимости их продукции, но и те, у которых эта доля не велика, но из-за недостаточно высокого уровня качества доставки издержки значительны (невозможность применения эффективных производственных технологий, необходимость хранения больших запасов и т.п.).

Для того чтобы повысить уровень качества доставки грузов, обеспечивающий высокий уровень предоставляемого обслуживания, необходимо выявить: какие именно требования у клиента, предъявляемые к доставке, и с помощью каких критериев потребитель оценивает степень удовлетворения своих требований? Несомненно, со временем меняются требования потребителей, соответственно меняется и требуемая степень их удовлетворения. Однако для обеспечения полноты решения задачи выбора необходимо выявить все возможные требования потребителей.

Для определения требований потребителей к уровню качества транспортного обслуживания информация может поступать из следующих источников:

- внутренняя информация, базой которой является статистика различных функциональных подразделений транспортного предприятия (отдел логистики);
- внешняя информация, формируемая источниками транспортного обслуживания (фирмы, использующие транспортные услуги, выступающие как клиенты, и предприятия, оказывающие транспортные услуги, то есть конкуренты) и нетранспортными источниками (научно-исследовательские организации, государственные органы, маркетинговые организации и т.п.).

Необходимо заметить, что требования потребителей к транспортному обслуживанию формируются не только в зависимости от динамики развития бизнеса самих потребителей, транспорта, но и от развития сопряженных областей (экология, связь, информатика, строительство автодорог, автомобилестроение и

т.д.).

На сегодняшний день существует набор параметров, определяющих качество доставки грузов. К таким параметрам относятся:

- Цена;
- Надежность: своевременность, сохранность, имидж;
- Гибкость – готовность к изменению условий доставки, наличие различных уровней обслуживания, готовность к изменению условий платежа;
- Комплексность;
- Информативность – оперативность предоставления информации и ее достоверность;
- Доступность – готовность к доставке, удобство.

Реализуя эти критерии автотранспортное предприятие может рассчитывать на признание клиентов, что в свою очередь гарантирует использование автотранспортных услуг именно данного предприятия как постоянными клиентами, так и вновь приобретенными.

### **1.3. Оценка и механизм управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг**

Используемые при оценке конкурентоспособности характеристики могут быть качественными и количественными. Следовательно, факторы конкурентоспособности – это качественные и/или количественные характеристики продукции, служащие основанием для оценки ее конкурентоспособности.

По отношению к количеству характеристик, учитываемых при оценке конкурентоспособности, следует различать (по аналогии с классификацией показателей качества) единичный и комплексный критерии.

Единичным критерием конкурентоспособности можно считать одну из простых характеристик (факторов), определяющих конкурентоспособность. Примерами являются продажная цена, тариф, технические характеристики или степень автоматизации прибора, отдельные технические, экономические параметры перевозок и т.п.

Комплексный критерий конкурентоспособности относится к совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность. Разновидностями комплексного критерия являются групповой и обобщенный критерии.

Групповой критерий конкурентоспособности – это комплексный критерий, который относится к группе характеристик, определяющих конкурентоспособность продукции (товара, услуги) с той или иной стороны (уровень качества, имидж, уровень новизны, стоимость дополнительных услуг). [20,с.136]

Практическая полезность автотранспортной услуги для потребителей определяется набором атрибутов, которые формируются на каждом уровне потребительской стоимости услуги:

- первый уровень: основное предназначение услуги, та выгода, польза, ценность, которую она принесет потребителю;
- второй уровень: система транспортных тарифов, скидки и надбавки, условия платежа, уровень транспортных издержек в конечной цене товара;
- третий уровень: функциональные свойства транспортной услуги, качество транспортного обслуживания, сроки доставки, сохранность груза; комфортность перевозки пассажиров и др.;
- четвертый уровень: дополнительный сервис, увеличивающий потребительскую стоимость услуги, логистические, информационные, экспедиторские и другие услуги, гарантии качества и надежности перевозок;
- пятый уровень: характеристики с особенностями восприятия клиента, общественное признание, имидж (престиж, эффект статуса), бренд (марка) и др.

В качестве исходной информации в модели используется балльная оценка степени присутствия каждого атрибута в автотранспортной услуге и их относительная важность.

В соответствии с данной моделью потребитель предпочтет ту услугу, фактические значения атрибутов которой окажутся ближе к «идеальным». [27,с.86]

В процессе оказания автотранспортных услуг происходят расхождения в оценке свойств услуги потребителем и производителем. Расхождения в оценке потребителем и производителем характеристик предоставляемых услуг связано с различным пониманием оценки ценности услуги в цепочке «производитель-потребитель». В результате разной оценки потребительских свойств услуги появляются разрывы между:

- потребительскими ожиданиями и представлением руководства об ожиданиях потенциальных потребителей услуги;
- представлением руководства об ожиданиях потенциальных потребителей и характеристиками услуги;
- специфическими характеристиками услуги и процессом предоставления услуги;
- представлением услуги и внешними информационными связями, участвующими в формировании представления потребителей о получаемой ими услуге;
- ожиданиями потребителей и представленной услугой. Этот интервал является следствием наличия хотя бы одного из перечисленных интервалов или же любой их комбинации.

Для повышения удовлетворенности потребителей услуг автотранспортная организация должна контролировать всю цепочку транспортного процесса «грузоотправитель-грузополучатель».

Анализ деятельности автотранспортных организаций показывает, что под влиянием развития рынка автотранспортных услуг изменяется значимость мероприятий по повышению конкурентоспособности услуг.

Если ранее значимость характеристик услуг определялась прибылью, ценой, объемом реализации, качеством услуг, выполнением договоров на перевозки, диверсификацией услуг, то в настоящее время на первое место выходят качество услуг, диверсификация услуг, цена и прибыль, сроки и обязательства по доставке груза, учет запросов потребителей, увеличение видов и объемов логистического обслуживания.

Управление конкурентоспособностью транспортных услуг – это сознательное комплексное воздействие на факторы конкурентоспособности транспортных услуг для достижения определенных целей и задач при обеспечении оптимального сочетания цены и качества.

Составляющими процесса управления конкурентоспособностью данных услуг выступают следующие элементы: формирование услуги, разработка и внедрение услуги, развитие конкурентных преимуществ услуги. [24, с.136]

Наиболее распространены следующие методологические подходы к управлению конкурентоспособностью автотранспортных услуг: системный подход; комплексный подход; инновационный подход; интеграционный подход.

Системный подход заключается в комплексном исследовании объектов как систем.

Комплексный подход. При использовании комплексного подхода необходимо учитывать экономические, технологические, технические, организационные, экологические, социальные, психологические, политические, демографические и другие аспекты управления и их взаимосвязи.

Инновационный подход. Сущность подхода к управлению заключается в ориентации развития отрасли транспорта на активизацию инновационной деятельности.

Интеграционный подход. Интеграционный подход к управлению нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

- между отдельными подсистемами и компонентами системы обеспечения конкурентоспособности;
- между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, научно-исследовательская деятельность, организационно-технологическая подготовка производства продукции);
- между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, организация);
- между субъектами управления по горизонтали.

Каждый из вышеприведенных методологических подходов основан на следующих принципах.

Маркетинговый принцип предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии транспортной организации должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном сегменте транспортного рынка, анализа конкурентоспособности видов перевозок и технологий (своих и конкурентов), прогнозирования конкурентных преимуществ и механизма действия закона конкуренции.

Нормативный принцип заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы обеспечения конкурентоспособности. Нормативы должны отвечать требованиям комплексности.

Принцип эффективности, обоснованности, перспективности применения по масштабу и во времени проявляется в необходимости разработки нормативов

показателей качества транспортного обслуживания грузовладельцев, что позволяет осуществлять мониторинг системы обеспечения конкурентоспособности перевозок и своевременно реагировать на изменения ситуации.

Оптимизационный принцип состоит в переходе от качественных оценок к количественным при помощи применения методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др.

Оптимизационный подход реализуется также путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона взаимосвязей затрат в сферах производства и потребления и др. [22, с.18]

Механизм управления конкурентоспособностью в сегментах транспортного рынка включает в себя несколько процессов и соответствующих им технологий.

Информационный мониторинг функционирования всех конкурирующих субъектов в сегменте.

Планирование, выделение целей и приоритетов развития субъекта в данном сегменте, направленные на повышение эффективности транспортного производства.

Оценка существующего уровня конкурентоспособности в данном сегменте: собственного и конкурентов. Производится оценка уровня совокупных затрат транспортной организации или грузовладельца (пассажира) в зависимости от поставленных целей, оценка качества транспортного обслуживания, эксплуатационной работы, экономико-технологического потенциала, в том числе уровень пропускной и провозной способности. Также важно оценить степень финансовой устойчивости транспортной организации, осуществляющей свою деятельность в сегменте, что является одним из главных критериев определения конкурентоспособности субъекта.

Выделение конкурентных преимуществ. В сегменте транспортного рынка в первую очередь необходимо оценить степень конкуренции для определения методов ведения конкурентной борьбы, а также выделить качественные характеристики (например, сохранность, сроки доставки), варьирование которыми позволит повысить конкурентоспособность.

Выявление ценовых преимуществ связано со снижением тарифов и себестоимости перевозки, в том числе стоимости дополнительных услуг.

Применение инструментов управления конкурентоспособностью (тарифной и инновационной политики, методов изменения интегрального качества, оптимизации финансово-экономического механизма).

Учет, контроль и последующее регулирование (координация, синхронизация) транспортной деятельности в сегменте. Неудовлетворительный результат возвращает процесс управления к четвертому этапу. Положительный результат заканчивает цикл вышеуказанных действий. [24,с.118]

Таким образом, управление формированием конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта основано на анализе качества и эффективности оказываемых услуг и предполагает управление качеством, управление ценообразованием, организация логистического обслуживания и другими, связанными с особенностями организации перевозок продукции отдельных отраслей.

## **Глава 2 Общая характеристика и анализ конкурентоспособности услуг автотранспортного предприятия**

### **2.1. Общая характеристика деятельности предприятия**

ООО «СКАНАВТО» было создано в 2002 году. Организация расположена в г. Электросталь Московской области, она оказывает транспортно-экспедиционные услуги по перевозке металлопроката по территории г. Москвы, Московской области и Российской Федерации.

Автопарк предприятия включает:

- автомашин марки МАЗ – 15 автопоездов;
- автомобиль марки ГАЗель – 2 единицы;
- автобус марки ПАЗ – 1 единица.



За годы своей работы (с 2002 г. по настоящее время) ООО «СКАНАВТО» значительно расширило географию грузоперевозок по Москве, Московской области и близлежащим областям, таким как Рязанская, Тульская, Калужская, Смоленская, Тверская, Ярославская, Ивановская, Владимирская области. Также ведется освоение грузоперевозок по территории Российской Федерации. На данный момент охвачены такие районы России, как Республика Мордовия, Республика Коми, Республика Татарстан, а также Ленинградская область, Тамбовская, Липецкая, Пензенская и другие области.

Численность работников ООО «СКАНАВТО» составляет 60 человек.

Организационная структура ООО «СКАНАВТО» представлена 6 отделами, которые обеспечивают функционирование и достижение намеченных целей предприятия. Как и в любом другом предприятии в ООО «СКАНАВТО» функционируют жизненно необходимые отделы, такие как бухгалтерия, отдел кадров, отдел по охране труда. Без работы этих отделов не может существовать ни одно предприятие. Как и любое другое автотранспортное предприятие, ООО «СКАНАВТО» имеет специальные отделы, которые необходимы для поддержания автомобильного парка в рабочем состоянии и минимизации расходов на транспортные услуги, это транспортный отдел, отдел технической эксплуатации автотранспорта, отдел логистики.

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия на основании данных его бухгалтерской (финансовой) отчетности. Рассмотрим изменение выручки от реализации автотранспортных услуг. Как видно на рисунке 1, выручка за период с конца 2014 года по конец 2016 года постоянно росла. В 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка выросла в 2,05 раза. В 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка выросла в 1,33 раза. За рассмотренный период наблюдается тенденция к увеличению продаж, но темп роста выручки уменьшился в связи с тем, что увеличилось количество автотранспортных средств, используемых для получения прибыли, а цены на услуги остались на том же уровне. Увеличение количества автотранспортных средств также повлекло за собой рост амортизационных отчислений.

В 2014 году на балансе ООО «СКАНАВТО» числилось 10 автомашин марки МАЗ 543204-2120. В июне 2015 года была приобретена 1 автомашина марки МАЗ 64229, а в декабре того же года было приобретено еще 4 автомашины марки МАЗ 543205-2120. Все эти автотранспортные средства участвуют в процессе оказания автотранспортных услуг.

image not found or type unknown



### **Рисунок 1. Изменение выручки от продажи услуг**

Рассмотрим изменение себестоимости оказанных услуг за период с 2014 года по 2016 год. Как видно из рисунка 2 себестоимость оказанных услуг росла равномерно.

image not found or type unknown



### **Рисунок 2. Изменение себестоимости оказанных услуг**

Увеличение себестоимости произошло в основном за счет увеличения амортизации основных средств, количество которых выросло, а также из-за изменения цен на горюче-смазочные материалы.

Амортизация основных средств (рисунок 3) за анализируемый период возросла 4,5 раза.

image not found or type unknown



### **Рисунок 3. Амортизация основных средств**

В связи с увеличением числа транспортных средств увеличился штат предприятия, а именно увеличилось число обслуживающего персонала в ремонтном боксе (механики, автослесари и т.д.), а также число водителей-экспедиторов. С учетом этого произошло увеличение фонда оплаты труда на 60%, что также повлияло на увеличение себестоимости услуг.

Таким образом, можно сделать вывод, что увеличение себестоимости за период с 2014 года по 2016 год произошло из-за увеличения количества автотранспортных средств, что повлекло за собой увеличение фонда оплаты труда, увеличение расходов на дизельное топливо и увеличение налоговой базы.

На формирование прибыли также оказал влияние кредит, который был взят на приобретение автотранспортных средств. Уплата процентов оказала существенное

влияние на формирование прибыли автотранспортного предприятия.

Рассмотрим физические показатели эксплуатации автотранспортных средств предприятия за 2015- 2016 годы.

Как видно из таблицы 1 в 2016 году, по сравнению с 2015 годом, увеличились все технико-эксплуатационные показатели. Причем увеличение грузооборота свидетельствует о более эффективном использовании транспортной базы предприятия.

Эффект от лучшего использования основных фондов автотранспортного предприятия напрямую связан с ростом объема транспортной работы на единицу стоимости фондов.

### **Таблица 1**

#### **Таблица физических показателей эксплуатации автотранспортных средств**

Физические показатели эксплуатации	Годы	
	2015 г	2016 г
Общий пробег (км)	716523	967443
Пробег с грузом (км)	387731	505737
Перевезенный тоннаж (т)	97483,032	140334,675
Грузооборот (ткм)	199487,134	952568,741

## **2.2. Анализ конкурентов, качества и конкурентоспособности транспортно-экспедиционных услуг предприятия**

В рыночных условиях детальное знание потребностей клиентуры автотранспортного предприятия является важным, но недостаточным условием для достижения успеха в деятельности, потому что на рынке есть конкуренты, которые за счет своих конкурентных преимуществ могут существенно ухудшать конечные показатели работы автотранспортного предприятия. Рынок без конкуренции не реален, поэтому серьезное внимание при изучении рынка транспортно-экспедиционных услуг уделяется анализу деятельности конкурентов. Транспортная составляющая маркетинговой стратегии в системе «спрос - предложение» предполагает использование разнообразных форм и методов конкуренции различных видов транспорта для лучшего удовлетворения меняющихся потребностей в транспортных услугах. Конкурентная борьба обостряется не только между различными видами транспорта, но и между транспортными предприятиями разной или одной и той же отраслевой ориентации.

На рынке перевозок черной металлургии также происходит конкурентная борьба между транспортными предприятиями, находящимися в подчинении компаний – продавцов черной металлургии. В данном случае от конкурентоспособности автотранспортного предприятия напрямую зависит конкурентоспособность продавца черной металлургии, объемы его продаж.

При организации перевозок грузов большинство предприятий черной металлургии используют собственные транспортные компании: ЗАО «Северстальгрупп» создало группу компаний «Северстальтранс»; ОАО «ММК» перевозит грузы через компанию ООО «ММК – Транс»; ООО «Евразхолдинг» и ОАО «Мечел» учредили для этих целей ЗАО «Евразтранс» и ООО «Мечел – Транс» соответственно. Данные компании, по сути, являются кэптинговыми компаниями металлургического предприятия и ориентированы на полное покрытие его потребности в организации перевозок.

Автотранспортное предприятие ООО «СКАНАВТО» является транспортной компанией крупного металлоторговца ЗАО «Компании Тройка Сталь» и полностью покрывает потребность в перевозке металлопроката по требованию заказчика ЗАО «Компании Тройка Сталь».

Основными конкурентами ООО «СКАНАВТО» являются: ООО «Брок-Авто» и ООО «Металл-Сервис».

Каждое из этих предприятий занимается перевозкой черного металлопроката по территории г. Москва и Московской области. Перевозка черной металлургии имеет свои особенности. Рассмотрим основные особенности перевозок по территории г.

Москва и территории Московской области, которые влияют на деятельность исследуемой организации и его конкурентов.

Перевозки по г. Москва:

- в связи с ограничением движения в центре г. Москвы в пределах третьего транспортного кольца для осуществления доставок в этот район необходим специальный пропуск, дающий право на въезд за пределы третьего транспортного кольца в период с 7.00 до 22.00;
- для осуществления перевозок по центру г. Москвы необходимо учитывать габариты автотранспортного средства.

Перевозки по территории Московской области:

- в связи с ограничением по весу, действующим на дорогах Московской области, общий вес двухосного транспортного средства с грузом не должен превышать 38 т;
- наличие или отсутствие по пути следования паромов, зимников, ледовых переправ, грунтовых дорог и т.д.

Помимо общих особенностей существуют также особенности, диктуемые клиентом. К таким особенностям относятся: подъездные пути к месту разгрузки, возможность проезда по территории объекта, наличие техники для выгрузки доставленного груза, «окно доставки» и т.д.

На момент создания транспортных предприятий в составе металлоторговых холдингов, к ним предъявлялись требования исключительно по осуществлению перевозки груза. Возможность оказания дополнительных услуг не рассматривалась серьезно. Со временем требования к перевозкам со стороны покупателя и государства заставили транспортные компании задуматься о качестве своих услуг, расширении спектра оказываемых услуг, а также повышении их конкурентоспособности. В условиях спада спроса на автотранспортные услуги или его вялотекущего подъема, когда немалая часть исправного подвижного состава остается невостребованной клиентами, конкурентная борьба за расположение клиентуры усиливается.

Понятие конкурентоспособности услуги тесно связано с понятием качества. При этом параметры качества в значительной степени определяются, исходя из интересов производителя, а параметры конкурентоспособности – прежде всего из интересов потребителя.

Для управления конкурентоспособностью продукции транспортного предприятия необходимо определить структуру системы оценочных показателей транспортного обслуживания.

Проведем анализ конкурентоспособности услуг автотранспортного предприятия ООО «СКАНАВТО» за период с 2014 г. по 2016 г. В качестве метода оценки конкурентоспособности транспортной компании используем расчетный метод, основные элементы которого включают:

- определение ключевых факторов конкурентоспособности;
- выделение показателей оценки каждого фактора;
- экспертная оценка значимости каждого фактора и показателя;
- расчет показателя конкурентоспособности транспортной компании на рынке перевозок грузов [5, с. 96].

Структуру системы оценочных показателей предлагается рассматривать по следующим направлениям:

- номенклатура;
- количество;
- сохранность;
- сроки доставки;
- цена;

Представим сравнительный анализ ООО «СКАНАВТО» и его конкурентов по данным критериям в таблице 2 по 4-х балльной шкале. По данным таблицы мы видим, что оценочные показатели близки, вместе с тем по отдельным критериям исследуемое предприятие имеет некоторые преимущества, по другим- отстает.

## **Таблица 2**

### **Анализ конкурентов ООО «СКАНАВТО»**

Наименование предприятия	Номенклатура	Количество	Сохранность	Сроки доставки	Цена	Общая оценка
СКАНАВТО	3	2	3	2	4	14
Брок-Авто	3	2	3	3	3	14
Металл-Сервис	4	3	3	2	3	15

Рассмотрим каждый показатель по отдельности и рассчитаем коэффициенты конкурентоспособности по каждому из них.

Номенклатура. В настоящее время на рынке перевозок черной металлургии определен круг услуг, необходимых потребителю именно в этой отрасли. На этом рынке оказываются следующие услуги:

- перевозка грузов;
- экспедирование;
- доставка с автоматической разгрузкой (услуги автомашин - манипуляторов);
- круглосуточная доставка;
- перевозка крупнотоннажных грузов (свыше 20 т);
- предоставление транспорта в аренду.

За период с 2014 г. по 2016 г. ООО «СКАНАВТО» расширяло спектр оказываемых услуг. Виды услуг, оказываемых предприятием, указаны в таблице 3.

### Таблица 3

#### Виды услуг, оказываемые предприятием ООО «СКАНАВТО» за период с 2014 по 2016 гг.

Вид услуг

2014 г. 2015 г. 2016 г.

Перевозка грузов	+	+	+
Экспедирование	+	+	+
Доставка с автоматической разгрузкой	-	-	-
Круглосуточная доставка	-	+	+
Перевозка крупнотоннажных грузов (свыше 20 т) -		+	+
Предоставление транспорта в аренду	-	-	-

Как видно из данных таблицы 2 в 2014 году автотранспортное предприятие оказывало только 2 вида услуг, в 2015 – 2016г.г. – 4 вида услуг.

Рассмотрим направление «номенклатура». Данный показатель рассматривает отношение количества услуг, оказываемых данным автотранспортным предприятием к количеству услуг, существующих на рынке (по профилю предприятия) и рассчитывается по формуле:

, (4)

где N – количество услуг, оказываемых данным автотранспортным предприятием;  
- количество услуг, существующих на рынке (по профилю предприятия).

Если  $\geq 1$ , то предприятие охватывает все возможные виды услуг, т.е. в полной мере используется диверсификация в области транспортной продукции; если  $< 1$ , то предприятию необходимо расширять спектр оказываемой номенклатуры транспортных услуг.

Рассчитаем оценочный показатель «номенклатура» для ООО «СКАНАВТО» за период 2014 – 2016гг.

Как видно из расчетов,  $< 1$ . Это связано с тем, что в 2014 году ООО «СКАНАВТО» оказывало только 2 вида услуг: перевозку грузов и экспедирование.



В 2015 году ООО «СКАНАВТО» расширило спектр своих услуг и помимо перевозки и экспедирования грузов предоставляло клиентам такие дополнительные услуги как круглосуточная доставка и доставка крупнотоннажных грузов (свыше 20 т).

С увеличением количества услуг уровень оценочного показателя «номенклатура» возрос, но еще не достигает идеального варианта, когда = 1.

В 2016 году ситуация с количеством оказываемых услуг на предприятии не менялась, поэтому

Количество. Данное направление рассматривает показатель степени неудовлетворенности спроса грузовладельцев по объему перевозок и рассчитывается по формуле:

, (5)

где - фактический объем перевозок и - объем перевозок по количеству принятых заказов.

В таблице 4 представлены данные по изменению объема перевозок в 2014 – 2016 г.г.

#### **Таблица 4**

##### **Изменение объема перевозок за период 2014 - 2016 г.г.**

2014 г.    2015 г.    2016 г.

6480 3240 9072 5832 10692 6804

Рассчитаем оценочный показатель «количество» для ООО «СКАНАВТО» за период 2014 – 2016 г.г.

< 1

< 1

< 1

Как видно из расчетов, показатель «количество» в 2014 – 2016 г.г. ниже 1, то есть не отвечает требованиям конкурентоспособности.

При наличии неудовлетворенных заказов в связи с отсутствием необходимых производственных, финансовых, трудовых ресурсов или неэффективностью организации транспортного процесса в рассматриваемый период времени, предприятию необходимо усилить свой менеджмент.

Рассмотрим направление «сохранность». Данное направление рассматривает степень сохранности перевозимых грузов и рассчитывается по формуле:

, (6)

где - общий объем перевозимых грузов; потери продукции в пунктах погрузки, выгрузки и при транспортировке в соответствующем периоде.

#### **Таблица 4**

#### **Показатели потерь груза при перевозке за период 2014 - 2016 г.г.**

2014 г.

2015 г.

2016 г.

image not found or type unknown



140334 т 16840 т 298544 т 23884 т 720483 т 45390 т

Рассчитаем данный показатель:

Как видно из расчетов показатели «сохранности» в 2014 – 2016 г.г. равны, причем величина этого показателя близка к 1.

Данный показатель оценки «сохранности» является относительным показателем, в который включаются только потери грузов сверх установленных норм

естественной убыли, при этом соотношение  $= 1$  является оптимальным для предприятия, поскольку полностью выдержаны требования по сохранности груза.

Если  $< 1$ , то предприятию следует улучшить этот параметр.

Причинами потерь грузов являются недостатки в подготовке груза и подвижного состава к перевозкам, нарушении технологии погрузочно-разгрузочных работ и перевозок грузов, низкий уровень специализации подвижного состава, хищения, аварии и т.д.

Направление «сроки доставки» рассматривает отклонения в сроках доставки грузов в рассматриваемый период времени. Уровень выполнения установленных сроков доставки грузов определяется по формуле:

, (7)

где  $\Sigma$  - объем перевозок грузов, доставленный грузополучателям с соблюдением нормативных сроков доставки;

- общий объем перевозок анализируемых грузов.

Показатель отклонения по времени рассматривается с позиции логистико ориентированной организации взаимосвязи предприятие - потребитель, то есть величина в идеальном случае должна равняться единице:  $= 1$ .

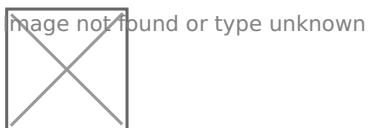
Рассчитаем показатель отклонение по времени применительно к данному предприятию. Исходные данные представлены в таблице 6.

Как видно из расчетов, показатель отклонения по времени осуществления доставки в каждом исследуемом году ниже 1, что указывает на существующие проблемы в данном направлении на изучаемом предприятии.

## **Таблица 6**

### **Отклонение в сроках доставки грузов за период 2014 - 2016 г.г.**

2014 г.      2015 г.      2016 г.



1296 3240 2624 5832 4082 6804

Направление «цена» рассматривает отклонение в тарифах  $C$  по  $i$ -му виду перевозок от среднерыночной цены и рассчитывается по формуле:

(8)

Для расчета данного показателя необходимо определить основные признаки, по которым будут производиться расчеты.

За основные признаки возьмем географические признаки, такие как:

- доставка по территории города Москвы до Московской окружной железной дороги (МОЖД) – ();
- доставка по территории города Москвы внутри МОЖД с заездом внутрь Садового кольца ();
- доставка по территории Московской области в радиусе 60 км от МКАД ().

## Таблица 7

### Цена за доставку по территории Москвы и Московской области в период 2014 - 2016 г.г.

2014 год	2015 год	2016 год
(в рублях)	(в рублях)	(в рублях)

Показатели

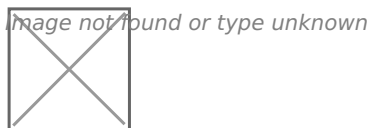


image not found or type unknown



3 700 4 000 5 000 5 000 5 500 5 800

4 000 5 800 5 300 6 800 6 000 7 500

4 500 5 000 5 500 6 400 5 800 7 000

Рассчитаем направление «цена» для доставок, осуществляемых по территории города Москвы до МОЖД ():

Направление «цена» для доставок, осуществляемых по территории города Москвы внутри МОЖД с заездом внутрь Садового кольца ():

Направление «цена» для доставок, осуществляемых по территории Московской области в радиусе 60 км от МКАД ():

Рассчитаем средний показатель цены:

Как видно из расчетов, цена на услуги ООО «СКАНАВТО» ниже средней цены на те же услуги, существующие на рынке перевозок черного металлопроката.

Приведенные показатели конкурентоспособности численно находятся в диапазоне от 0 до 1 и каждый из них имеет большое самостоятельное значение.

Для обобщенной оценки уровня конкурентоспособности транспортного предприятия требуется единый, комплексный показатель.

Комплексный показатель уровня конкурентоспособности транспортного предприятия и его основных конкурентов может быть определен на основе геометрического усреднения рассмотренных показателей конкурентоспособности:

(9)

Итак, рассчитаем комплексный показатель уровня конкурентоспособности услуг автотранспортного предприятия ООО «СКАНАВТО» за период с 2014 года по 2016 год включительно:

**Таблица 8**

**Оценочные показатели конкурентоспособности услуг ООО «СКАНАВТО» за 2014-2016 г.г.**

Оценочный показатель	2014	2015	2016	Нормальное значение	Отклонение
1	2	3	4	5	6
Номенклатура, Кн	0,3	0,7	0,7	1	< 1 Динамика положительная
Количество, Ку	0,5	0,6	0,6	1	< 1 Динамика положительная
Сохранность, Кс	0,9	0,9	0,9	1	Не существенно Без изменений за период
сроки доставки, Кд	0,4	0,5	0,6	1	< 1 Динамика положительная
Цена, Кц	0,7	0,8	0,8	1	< 1 Без изменений

Комплексный показатель оценки

< 1

конкурентоспособности услуг, 0,6 0,7 0,7 1  
Ко

Без изменений в  
последние 2 года

Конкурентоспособностью транспортных услуг является их способность отвечать качественным требованиям рынка в данный момент времени и превосходить по потребительским свойствам подобные услуги конкурентов. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что автотранспортному предприятию ООО «СКАНАВТО» необходимы меры по повышению конкурентоспособности услуг.

Для обеспечения конкурентоспособности автотранспортному предприятию нужно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам. Для этого необходимо выявить сильные и слабые стороны предприятия в области оказания услуг.

Согласно проведенному анализу можно увидеть, что предприятие не полностью отвечает требованиям рынка по всем оценочным показателям. Проанализировав деятельность автотранспортного предприятия были выявлены следующие проблемы:

- спектр оказываемых услуг не полностью соответствует требованиям клиентов;
- транспортное предприятие не удовлетворяет спрос грузовладельцев по объему перевозок;
- транспортная компания не удовлетворяет требованиям клиентов в выполнении «доставки точно в срок» и не соблюдает «окно доставки».

По таким показателям как «сохранность» и «цена» коэффициенты конкурентоспособности исследуемого транспортного предприятия близки к идеальному значению, но не идеальны, что говорит о необходимости совершенствовать деятельность транспортного предприятия в этом направлении.

### **Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности услуг ООО «СКАНАВТО»**

### **3.1. Рекомендации по повышению качества и конкурентоспособности транспортно-экспедиционных услуг**

Для разрешения выявленных проблем в целях роста качества и конкурентоспособности оказываемых услуг ООО «СКАНАВТО» предлагаются следующие рекомендации:

- расширение спектра оказываемых услуг;
- полное и эффективное удовлетворение потребностей металло - торгующих компаний (основных клиентов транспортного предприятия) в транспортных услугах;
- диверсификация деятельности на рынке транспортных услуг;
- модернизация собственного автомобильного парка транспортного предприятия;
- разработка мер по снижению затрат автотранспортной организации;
- повышение качества обслуживания клиентов за счет применения логистической концепции распределения автотранспорта с учетом технического состояния автотранспорта и требований клиента;
- укрепление делового имиджа предприятия.

Работа автотранспортного предприятия, осуществляющего перевозку черного металлопроката, имеет сезонный характер. Это связано с тем, что основными потребителями металлопроката являются строительные организации, осуществляющие свои работы преимущественно в период с мая по ноябрь. Таким образом, именно на этот временной промежуток приходится основной объем закупок металлопроката и, соответственно, его перевозка. По окончании сезона количество заказов на перевозку металлопроката резко снижается, что приводит к простоем автотранспорта, снижению прибыли. Но именно в этот период в транспортных услугах нуждаются другие предприятия, занимающиеся производством и сбытом сувенирной продукции, мебели, бытовой техники, товаров для дома.

Повышение спроса на транспортные услуги у этих грузовладельцев связано с тем, что их продукция пользуется большим спросом в период праздников, большое количество которых приходится на период «затишья» у металло торговцев. Именно этим обстоятельством должно воспользоваться автотранспортное предприятие для



повышения своей рентабельности и конкурентоспособности на рынке перевозок грузов.

Диверсификация деятельности позволит данному предприятию не «впадать в спячку» в зимний период, а работать в полную силу и получать достойную прибыль.

В то же время, в период «сезона» количество поступающих заказов намного больше количества фактически выполняемых заказов. Невыполненные заказы могут повлиять как на уровень прибыли автотранспортного предприятия, так и на его имидж.

Клиент, заказ которого не был выполнен, больше никогда не обратится на данное транспортное предприятие и обязательно поделится своим негативным отношением с другими заказчиками.

Для увеличения числа выполняемых заказов транспортному предприятию необходимо увеличить свой автопарк путем приобретения дополнительных транспортных единиц. Это позволит увеличить число фактически выполняемых заказов и принесет дополнительную прибыль.

Полное и эффективное удовлетворение потребностей металло торгующих компаний (основных клиентов транспортного предприятия) в транспортных услугах.

Согласно расчетам коэффициент конкурентоспособности удовлетворения спроса потребителя на транспортные услуги равен  $0,6 < 1$ , что говорит о наличии неудовлетворенных заказов. Причинами этого могут быть техническая неисправность автотранспортных средств, нерациональное планирование доставок. Данный показатель очень важен в работе автотранспортного предприятия, так как именно от его величины зависит уровень прибыли предприятия, а также объем клиентов, желающих работать с данным предприятием.

Для устранения причин, по которым общее количество заказов ниже фактического количества выполняемых заказов на автотранспортном предприятии необходимо провести следующие мероприятия:

- разработать систему оперативного устранения неисправностей;
- разработать алгоритм распределения доставок с учетом всех имеющихся особенностей и требований, предъявляемым к данным доставкам.

Система оперативного устранения неисправностей основывается на своевременной сигнализации водителем о возникшей в пути неисправности для ускорения подготовки ремонта, а также закупки недостающих комплектующих, необходимых в данной ситуации. О возникшей неисправности и ее масштабе водитель должен сообщать менеджеру отдела логистики, который в свою очередь сообщит об этом начальнику транспортного отдела и начальнику отдела эксплуатации автотранспорта.

Дело в том, что информация о возникшей неисправности и сроках ее устранения необходима:

- менеджеру отдела логистики – для оценки ситуации выполнения доставки и выявления угрозы срыва данной доставки;
- начальнику транспортного отдела – для консультации водителя по вопросу устранения неисправности, а также принятия решения касательно оказания технической помощи в случае, если водитель не сможет устранить неисправность своими силами;
- начальнику отдела технической эксплуатации автотранспорта (ОТЭА) – для оперативной подготовки необходимых для устранения неисправности комплектующих.

Схема распределения информации о возникшей неисправности представлена на рисунке 5.

Водитель

Менеджер отдела логистики

Начальник ОТЭА

Начальник транспортного отдела

### **Рисунок 5. Схема распределения информации о возникшей в пути неисправности**

Также для предотвращения простоев автомашин в случае поломки необходимо разработать система закупки запасных частей. Для работы данной системы информация о возникших неисправностях должна формироваться в единый отчет. На основании данного отчета главный механик и начальник ОТЭА смогут не только составить перечень необходимых комплектующих, но и проанализировать степень сложности неисправностей и составить график их устранения.

Алгоритм распределения доставок необходим для повышения качества распределения, что оказывает непосредственное влияние на объем выполняемых грузов. Каждая поступившая заявка имеет свои специфические особенности, которые формируются из пожеланий потребителя транспортных услуг. К таким особенностям относятся:

- номенклатура;
- объем перевозимого груза;
- географическое месторасположение объекта, на который необходимо доставить груз;
- особенности подъездных путей;
- «окно доставки»;
- особенности приема груза (отсутствие весов, приоритет выгрузки бетона), особенности документального оформления приема груза.

При планировании доставок необходимо учитывать все эти особенности, выявлять объединяемые доставки, планировать согласно укладываемости груза в автотранспортное средство. Помимо особенностей заявок необходимо также учитывать особенности автотранспортных средств: техническую исправность, грузоподъемность, профессиональные навыки водителя. Таким образом, с помощью рационализации планирования количество выполняемых заказов может увеличиться и принести предприятию дополнительную прибыль.

Алгоритм распределения доставок может быть представлен в следующем виде:

- изучить состояние выполнения заявок за истекшие сутки, выявить перенесенные доставки, определить возможность водителей на ранний выход на работу;
- получить информацию о техническом состоянии транспортных средств;
- внимательно изучить комментарии к заявкам. В зависимости от целевой направленности комментария проконтролировать его выполнение;
- внимательно изучить географию, ассортимент и тоннажи, указанные в заявке, объем загрузки в автомобиль, их совместимость при погрузке и транспортировке;
- уточнить время доставки к клиенту;
- исходя из выше сказанного, выявить объединяемые заявки, обязательно учитывая время осуществления заявки, географическое расположение и укладываемость груза при загрузке;
- выявив совместимые доставки, распределить их по количеству машин.

Особым фактором повышения конкурентоспособности и качества транспортных услуг является использование логистической концепции использования автотранспорта.

Данный подход заключается в том, что при планировании доставок необходимо учитывать все требования клиента и особенности погрузочно-разгрузочных работ, географического расположения мест разгрузки и технического состояния транспортного средства. Помимо этого такие моменты как оформление сопроводительных документов, информационное обеспечение, мониторинг выполнения доставки должны быть четко отлажены. Необходимо провести инструктаж персонала отделов логистики, транспортного и отдела технической эксплуатации автотранспорта на предмет распределения и оперативного использования информации, а также проведения мероприятий по устранению возникших проблем.

Работа отдела логистики должна быть направлена на получение максимально полной информации о заказе, а также контроль за выполнением данного заказа и предоставлением информации клиенту о выполнении его заказа. Для этого необходимо при принятии заявки на доставку выяснить следующие данные: номенклатура, тоннажи, адрес доставки (схема проезда), желаемое время доставки, особенности разгрузки, наличие на объекте доверенности на получение груза, способ приемки груза, качество подъездных путей, контактные телефоны и ответственные лица. На основании полученных данных и из расчета имеющихся заявок нужно распределить заявки согласно алгоритма распределения заявок.

После распределения заявок и выяснения количества автомашин, необходимых для осуществления имеющихся заявок, отдел логистики подключает к работе транспортный отдел и отдел технической эксплуатации автотранспорта. Функции этих отделов заключаются в предоставлении отделу логистики необходимого количества автотранспорта.

После распределения автотранспорта на имеющиеся заявки вся информация передается на склад, где осуществляется, непосредственно, загрузка автотранспорта.

После выпуска автомобилей в рейс задачей отдела логистики является мониторинг выполнения доставок.

## **3.2. Расчет экономического эффекта от внедрения в эксплуатацию нового подвижного состава**

На автотранспортном предприятии «СКАНАВТО» используются грузовые автомобили марки МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 938662-041. Предлагается ввести в эксплуатацию полуприцеп с тентом МАЗ 975830-3012, имеющий большую грузоподъемность и дополнительную степень сохранности. Эта мера позволит усилить такие позиции по отношению к конкуренту, как:

- расширение спектра оказываемых услуг,
- диверсификация деятельности на рынке транспортных услуг,
- модернизация автомобильного парка транспортного предприятия.

Основные технико-экономические показатели работы используемого в «СКАНАВТО» и предлагаемого варианта подвижного состава представлены в таблице 9.

При внедрении в эксплуатацию более совершенного подвижного состава экономия, подученная за счет более высоких технико-эксплуатационных показателей новых конструкций автомобилей должна обеспечивать дополнительный экономический эффект.

Экономическую эффективность новых конструкций автомобилей для автотранспортного предприятия можно оценить годовым экономическим эффектом, рассчитанным по формуле:

**Таблица 9**

### **Технико-экономические показатели работы подвижного состава**

№	Наименование показателя	МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 938662-041	МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 975830-3012
1	2	3	4

1	Грузоподъемность, т	11,5	16
2	Коэффициент использования грузоподъемности	0,83	0,83
3	Коэффициент использования пробега	0,77	0,77
4	Средняя техническая скорость, км/ч	47	47
5	Среднее расстояние перевозки, км	110	110
6	Время простоя под погрузкой-разгрузкой, ч	0,32	0,44
7	Время работы на линии, ч	9	9
8	Коэффициент выпуска автомобиля на линию	0,72	0,72
9	Переменные расходы на 1 км пробега, руб.	6,6	15,6
9.1	Амортизационные отчисления на 1 км, руб.	1,5	4,5
10	Накладные расходы на 1 час работы, руб.	18,6	25,7
11	Сдельные расценки за 1 т., руб.	7,5	4,5

12	Сдельные расценки за 1 ткм., руб.	0,63	0,68
13	Страховые взносы, %	32	32
14	Норма амортизационных отчислений на восстановление производственно-технической базы, %	11,8	11,8
15	Общий объем капиталовложений, руб.	553000	980000
15.1	Оптовая цена, руб.	473400	852000
15.2	Стоимость производственно-технической базы в расчете на 1 автосредство, руб.	75150	105000
16	Срок службы подвижного состава, лет	8	8

, (10)

где автомобиль марки МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 938662-041 обозначается системой показателей с индексом 1, а показатели, соответствующие предлагаемому типу подвижного состава – МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 975830-3012 будут обозначаться индексом 2;

$C_{ап}$  – оптовая цена автопоезда, руб.

$TR_p$  – прирост производительности (объема транспортной работы) подвижного состава, ткм.

R – коэффициент реновации (восстановления) по каждому виду подвижного состава.

E – коэффициент эффективности капиталовложений,  $E = 0,15$

I – годовые издержки эксплуатации у потребителя при использовании им базового или нового средства труда, руб.

K – сопутствующие капитальные вложения (без учета стоимости рассматриваемых средств труда), т.е. стоимость производственно-технической базы, руб.;

Значение коэффициента реновации определяется по формуле:

(11)

где  $N_a$  – среднегодовая норма амортизации на каждый вид подвижного состава,

$N_a = 10\%$ ;

$T_{сл}$  – срок службы подвижного состава.

Далее для каждого из автопоездов произведем расчет показателей производительности:

а) общий годовой пробег по формуле:

, км (12)

км

км

где  $T_n$  – время работы на линии, ч.

$v_T$  – средняя техническая скорость, км/ч.

- длина ездки с грузом, км.

- время простоя автомобиля под погрузкой-разгрузкой, ч

- коэффициент использования пробега.

- коэффициент выпуска автомобилей на линию.

б) автомобиле-часы работа АТП за год по формуле:

, авт. ч (13)



авт. ч

авт. ч

где  $a_n$  – коэффициент выпуска автомобилей на линию.

в) годовой грузооборот АТП по формуле:

, т.км (14)

где  $g$  – грузоподъемность:

- коэффициент использования грузоподъемности;

т.км

т.км

Прирост производительности

г) годовой объем: перевозок АТП по формуле:

, т (15)

т

т

Следующим этапом станет расчет себестоимости 1 ткм по каждому виду подвижного состава, при этом используем формулу:

, руб. (16)

где – переменные расходы на 1 км, пробега, р\б.

,

- накладные расходы на 1 час работы, руб.;

,

- годовой объем заработной платы с отчислениями, в свою очередь рассчитываемый по формуле:

, руб. (17)

руб.

руб.

где – сдельные расценки за 1 т, руб.

,

- сдельные расценки за 1 т.км, руб.

,

Далее по формулам (18) и (19) определим годовые эксплуатационные затраты АТП при использовании им нового и заменяемого типа подвижного состава в расчете на объем продукции, соответствующий использованию новой техники:

, руб. (18)

, руб. (19)

где  $C_{ав}$  – сумма амортизационных отчислений на восстановление подвижного состава на 1 км, руб.;

- норма амортизационных отчислений на восстановление производственно-технической базы в расчете на один автопоезд, %;

- стоимость производственно-технической базы, руб.

Рассчитав все указанные показатели, обобщим результаты и определим годовой экономический эффект, получаемый автотранспортным предприятием от использования новой конструкции автопоезда за весь экономически целесообразный срок службы.

Заключительным этапом определения эффективности от внедрения нового типа подвижного состава станет расчет срока окупаемости капитальных вложений и коэффициента их эффективности соответственно по формулам (20) и (21):

, (20)

, (21)

Результаты расчетов сведем в таблицу 10.

**Таблица 10****Технико-экономические показатели замены автомобиля МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 938662-041 на автомобиль МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 975830-3012**

№	Наименование показателя	МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 938662-041	МАЗ 543205 с полуприцепом МАЗ 975830-3012	Отклонение
1	Грузоподъемность, т	11,5	16	+4,5
2	Себестоимость 1 ткм, руб.	1,90	2,56	+0,66
3	Годовые эксплуатационные затраты, руб.	2341837	2117429	-224408
4	Годовой экономический эффект, руб.	-	622376	-
5	Срок окупаемости, лет	-	1,6	-
6	Коэффициент эффективности капиталовложений	-	0,62	-

Как видно из итоговой таблицы 10 использование нового типа подвижного состава на «СКАНАВТО» позволит уменьшить годовые эксплуатационные затраты на 224480 р., срок окупаемости полуприцепа МАЗ 975830-3012 составит 1,6 лет, а коэффициент эффективности капиталовложений будет равен 0,62.

**3.3. Расчет экономического эффекта от внедрения логистической программы АвтоТрекер**

В условиях, когда компании приостанавливают свою активную деятельность по разработке, продаже или оказанию услуг, все силы присутствующих на рынке компаний и организаций должны быть направлены на удержание собственных позиций путем сокращения издержек, резкого снижения расходов и оптимизации работы в целом.

Поддержкой и инструментом достижения поставленных целей и задач компаний при любом экономическом фоне страны является IT решения для автоматизации основных бизнес процессов.

Трудные этапы в экономике страны, искусственные или естественно создаваемые, это всегда новые возможности для развития каждого участника рынка и тех отраслей экономики, которых наиболее остро коснулись проблемы управления и планирования своих расходов.

Без соответствующей IT системы невозможно обеспечить получение данных и информации для адекватного управления в компании, прогнозирования, планирования и контроля.

Одним из способов эффективного управления является логистическая программа АвтоТрекер. Экономический результат от внедрения складывается из многих составляющих, основными из них являются:

- Резкое снижение убытков, причиняемых хищениями, приписками, нецелевым использованием транспортных средств и другими злоупотреблениями водителей. По результатам эксплуатации уже установленных систем, размер этих потерь составляет, на большинстве автопредприятий 20-30% эксплуатационных расходов на автомобиль;
- Повышение эффективности использования автопарка, выполнение максимального объема перевозок минимальным числом автомобилей;
- Повышение привлекательности услуг данного автопредприятия для существующих и потенциальных клиентов, выражающиеся в росте заказов на перевозки.

Использование в работе предприятия программы АвтоТрекер усилит такие позиции по отношению к конкурентам, как:

- полное и эффективное удовлетворение потребностей металло-торгующих компаний (основных клиентов автотранспортного предприятия) в транспортных услугах;

- разработка мер по снижению затрат автотранспортной организации;
- повышение качества обслуживания клиентов за счет применения логистической концепции распределения автотранспорта с учетом его технического состояния и требований клиента.

Экономическая эффективность на основе фактических данных, полученных от пользователей программы АвтоТрекер ее разработчиками [30]:

- Сокращение пробега – до 25%;
- Экономия на ГСМ – до 25%;
- Сокращение времени простоя автопарка – до 10%;
- Увеличение оборачиваемости транспорта – до 15%.

Срок окупаемости АвтоТрекер по данным разработчиков программы (по результатам выполненных проектов) до 5 месяцев.

Произведем расчет одного из показателей (ГСМ). Предположим, что экономия топлива после внедрения программы АвтоТрекер составит 12%. Приведем данные в таблице 11.

Годовой расход топлива (до) =

Годовой расход топлива (после) =

Стоимость топлива (до) =

Стоимость топлива (после) =

Экономия =

Стоимость системы АвтоТрекер – от 172 000 рублей

Срок окупаемости = т.е. примерно 2,5 месяца

## Таблица 11

### Сравнительная таблица затрат на топливо

Пробег авто, км.	Пробег авто, км.	расход топлива, л/100 км.	годовой расход топлива, л.	стоимость топлива, руб.
---------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

1 авто в месяц	15 авто в месяц	1 авто в год	15 авто в год				
до внедрения	5500	82500	66000	990000	40		396000 7920000
после внедрения	4900	73500	58800	882000	40		352800 7056000

Чтобы клиенты автотранспортного предприятия заранее были уверены в качестве его услуг и пользовались именно ими предприятию необходимо иметь соответствующий имидж, престиж. Специфика имиджа состоит в том, что он существует независимо от того, занимаются им на предприятии или нет.

Для поддержания положительного имиджа необходимо честно и добросовестно выполнять свою работу, постоянно заботясь о качестве оказываемых услуг. Имидж предприятия зависит от таких факторов как качество услуг, опыт сотрудников, качество их работы, настроение сотрудников предприятия, внимательное отношение к клиентам, доброжелательность, внешний вид сотрудников, а также автотранспортных средств, непосредственно задействованных в процессе оказания услуг. Все эти аспекты влияют на имидж предприятия, а также на его общее финансовое положение.

ООО «СКАНАВТО» в поддержку своего имиджа должно повысить качество своих услуг, квалификацию сотрудников, улучшить внешний вид транспортных средств, а также честно и добросовестно работать со своими клиентами.

## Таблица 12

### Финансово-экономические показатели работы ООО «СКАНАВТО»

Показатели	Ед.изм.	Годы	Темп роста, %
------------	---------	------	---------------

2016	прогноз			
Выручка от реализации услуг	руб.	25112986	27624284,6	110
Себестоимость	руб.	20308479	22339326,9	110
Прибыль	руб.	2844867	3228924	113,5
Рентабельность услуг	%	22,14	23,20	104,8
Среднегодовая стоимость ОПФ	руб.	12851,752	12913440,41	100,48
Рентабельность ОПФ	%	22,14	25	113
Фондоотдача	руб.	1,95	2,12	108,3
Фондоемкость	руб.	0,51	0,47	92,15

В таблице 12 представлены действующие и прогнозные значения основных финансово-экономических показателей работы «СКАНАВТО» в результате внедрения в эксплуатацию нового подвижного состава и логистической программы на предприятии, которые позволяют утверждать, что внедренные мероприятия – это наиболее выгодные пути для устранения экономических проблем предприятия и повышения конкурентоспособности автотранспортных услуг предприятия.

## **Заключение**

Автомобильный транспорт играет важную роль в работе производственного комплекса страны. Благодаря маневренности автомобилей возможно переправить грузы непосредственно со склада отправителя до склада получателя без перегрузок с одного вида транспорта на другой. Высокие скорости движения на

усовершенствованных дорогах позволяют достаточно быстро доставлять грузы до конечного пункта. Преимуществами автомобильных перевозок являются большая провозная способность, быстрота доставки грузов, меньшая себестоимость перевозок на короткие расстояния по сравнению с воздушным, водным и железнодорожным транспортом. Учитывая мобильность и возможность доставки строительных грузов непосредственно к месту работ, за автотранспортом утвердилась ведущая роль в работах на строительстве. Значительную долю в грузообороте автомобильного транспорта составляют перевозки различных видов топлива для промышленности и бытовых нужд.

Автомобильный транспорт обеспечивает производственно-экономические связи различных отраслей; размещение производственных сил по территории страны, технологию производства, социально-экономическое и культурное развитие общества, обороноспособность страны.

На рынке автомобильных перевозок грузов в новых условиях хозяйствования конкуренция приобретает качественно новые черты. На фоне повышения стоимости топлива, ужесточения требований, ограничивающих габаритные размеры автотранспорта, их весовые параметры, а также токсичность выхлопных газов, повысились требования к качеству перевозочного процесса, условиям доставки грузов и т.д. В таких условиях для повышения эффективности деятельности предприятия, снижение затратного механизма перевозок является жизненно важной задачей. Сложившаяся ситуация на рынке транспортных услуг делает актуальным вопрос повышения качества услуг автотранспортного предприятия и, тем самым, необходимость повышения его конкурентоспособности.

До недавнего времени большинство транспортных предприятий выполняли только перевозочные операции, не заботясь о предоставлении спектра других услуг. Новые экономические условия, формирование рынка транспортных услуг, появление и усиление конкуренции между предприятиями транспорта предполагают активное изучение опыта функционирования транспорта стран с рыночной экономикой.

В условиях рыночных отношений конкуренция является стимулирующим фактором развития автомобильного транспорта. Повышается качество оказываемых услуг, услуги становятся более разнообразными, а это влияет на развитие автотранспортного предприятия, его финансовую устойчивость.



Целью курсовой работы была разработка конкретных практических рекомендаций, направленных на повышение качества и конкурентоспособности транспортно-экспедиционных услуг предприятия – перевозчика металлопродукции ООО «СКАНАВТО».

Автотранспортное предприятие ООО «СКАНАВТО» достаточно молодое и развивающееся предприятие. Так как главной целью ООО «СКАНАВТО» является получение прибыли, на предприятии разработана организационная система, позволяющая максимизировать прибыль и минимизировать затраты. Данную систему поддерживают функциональные отделы, такие как транспортный, отдел логистики, ремонтный цех. Работа каждого из этих отделов напрямую связана с повышением эффективности работы как самих отделов в частности, так и предприятия в целом. От каждого из этих отделов зависит качество оказываемых услуг, эффективность работы и, как следствие, конкурентоспособность предприятия и уровень его прибыли.

Используя данные форм бухгалтерской (финансовой) отчетности, была произведена оценка состояния финансово-хозяйственной деятельности ООО «СКАНАВТО» по отдельным финансовым показателям за период 2014-2016 гг. Выявлены причины снижения рентабельности. На снижение рентабельности в большей степени повлияло увеличение себестоимости оказываемых услуг, нежели повышение выручки от реализации данных услуг.

Рассмотрены факторы, влияющие на качество услуг и конкурентоспособность услуг предприятия, проведена сравнительная оценка компании и ее основных конкурентов по основным критериям деятельности, проведена оценка на основе существующих методик качества и конкурентоспособности транспортно-экспедиционных услуг. Выявлены основные проблемы, возникающие с качеством услуг по доставке на данном предприятии и предложены рекомендации по их устранению.

Для разрешения выявленных проблем в целях роста конкурентоспособности услуг автотранспортного предприятия и повышения качества предоставляемых услуг были предложены следующие рекомендации:

- расширение спектра услуг;
- полное и эффективное удовлетворение потребностей металло - торгующих компаний (основных клиентов транспортного предприятия) в транспортных услугах;

- диверсификация деятельности на рынке транспортных услуг;
- модернизация автомобильного парка транспортного предприятия;
- разработка мер по снижению затрат автотранспортной организации;
- повышение качества обслуживания клиентов за счет применения логистической концепции распределения автотранспорта с учетом технического состояния автотранспорта и требований клиента, а также внедрения логистической программы АвтоТрекер;
- укрепление имиджа предприятия.

Экономический эффект от использования нового типа подвижного состава на «СКАНАВТО» позволит уменьшить годовые эксплуатационные затраты на 224480 р., срок окупаемости полуприцепа МАЗ 975830-3012 составит 1,6 лет, а коэффициент эффективности капиталовложений будет равен 0,62.

Экономия от использования в работе логистической программы АвтоТрекер составит 864000 рублей, а срок ее окупаемости порядка 2,5 месяцев.

При следовании вышеизложенным рекомендациям, автотранспортное предприятие сможет достичь необходимого уровня конкурентоспособности услуг, что поведет за собой увеличение числа клиентов, а также рост прибыли.

## **Список использованных источников**

1. Налоговый Кодекс РФ (принят ГД ФС РФ 16.07.1998) (действующая редакция). СПС «Консультант Плюс» URL: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения 30.05.2017)
2. Федеральный закон от 30.06.2003 N 87-ФЗ (ред. от 14.10.2014) "О транспортно-экспедиционной деятельности". СПС «Консультант Плюс» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_43006/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_43006/) (Дата обращения 28.05.2017)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (последняя редакция) "Об обществах с ограниченной ответственностью". СПС «Консультант Плюс» URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (Дата обращения 30.05.2017)

4. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция) "О защите конкуренции» СПС Гарант .URL: <http://base.garant.ru/12148517/>(Дата обращения 30.05.2017)
5. Абалонин С.М. Конкурентоспособность транспортных услуг: Учеб.пос. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2014. – 172 с.
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.- 360 с.
7. Акимов Т.В. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.URL: <http://www.stomplus.ru/> (Дата обращения 15.05.2017)
8. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом.– 2013.– № 2. – С.5-8.
9. Брагина О.В. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: реализация поведенческого подхода.URL:<http://www.m-economy.ru> (Дата обращения 15.05.2017)
10. Буцкая Н. Управление конкурентоспособностью компаний – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 168 с.
11. Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012.– № 4. – С. 9-16.
12. Голов Г.А. Технология оперативной оценки и повышения эффективности и конкурентоспособности продукции / Г.А. Голов, И.А. Коровкин, М.И. Макаров // Методы менеджмента качества.– 2013.– № 1. – С. 16-25.
13. Горькова Т.И. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т.И. Горькова, Г.А. Шаповалов // Менеджмент в России и за рубежом.– 2013.– № 2. – С. 32-44.
14. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2015. – 100с.
15. Ефимов В.В. Расчет цены и конкурентоспособности продукции / В.В. Ефимов, Т.В. Барт // Методы менеджмента качества. –2012. –№ 8.– С. 28-38.
16. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
17. Коротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Коротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. –2012.– № 6. – С.4-12.
18. Кулешова А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 190 с.
19. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие. – М.: Высшее образование, 2014. – 390 с.

20. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: ЮРАИТ-М, 2014.– 224 с.
21. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. Эл. учебник. URL: <http://www.e-reading.club/>(Дата обращения 01.05.2017)
22. Мишин Ю.В. Уровни конкурентоспособности фирмы. URL: <http://www.vector-study.ru/> (Дата обращения 01.05.2017)
23. Робинсон К. Конкурентоспособность и маркетинг: пер. с англ. // Маркетинг и маркетинговые исследования.– 2012. –№ 4.– С. 60-67.
24. Родионова Л.Н. Методы оценки конкурентоспособности продукции: сборник научных трудов. Ч. 5 / Л.Н. Родионова, С.Т. Пашин, Ю.Р. Хакимова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 302 с.
25. Светунькова Е.К. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2013.– 374 с.
26. Философова Т.Г. Конкуренция, инновации, конкурентоспособность. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 296 с.
27. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. –128 с.
28. Шилова Е.В., Вахрушева Н.С. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью организации. // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки.– 2012. –№ 15 (39)
29. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Гном-Пресс, 2011. – 432 с.
30. Сайт компании «АвтоТрекер». URL: <http://www.autotracker.ru/> (Дата обращения 15.05.2017)