

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Студент

Л.Ш. Сулейманова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.В. Чапурина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Сулейманова Лилия Шамилевна.

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.В. Чапурина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ООО «А Групп», Основным видом деятельности организации является деятельность автомобильного грузового транспорта.

Предмет исследования – стратегия повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников. Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 14.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности организации	5
1.1 Определение конкурентоспособности организации	5
1.2 Методика оценки и анализа конкурентоспособности организации	11
Глава 2 Характеристика предприятия и оценка управления конкурентоспособностью ООО «А Групп».....	15
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «А Групп»	15
2.2 Анализ конкурентной стратегии предприятия ООО «А Групп»	20
Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «А Групп».....	30
3.1 Мероприятия, направленные на расширение рынка сбыта ООО «А Групп»	30
3.2 Расчёт экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий	34
Заключение	38
Список используемых источников.....	39

Введение

Актуальность бакалаврской работы обуславливается тем, что сложившаяся в настоящее время рыночная ситуация требует от субъектов экономических отношений проведения регулярного и четкого анализа процессов, протекающих на рынке. Глубокий анализ требуется для обеспечения эффективного использования наличных ресурсов и качественного удовлетворения потребительских требований.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «А Групп».

Чтобы достигнуть эту цель, необходимо выполнить поставленные задачи:

- изучить теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности организации;
- провести технико-экономическую характеристику организации;
- проанализировать основные технико-экономические показатели предприятия;
- провести анализ конкурентной стратегии предприятия;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности организации;
- рассчитать экономический эффект от предложенных мероприятий.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы было выбрано следующее предприятие: ООО «А Групп». Предметом исследования в работе выступает конкурентная стратегия исследуемого предприятия.

Глава 1 Теоретические основы стратегии повышения конкурентоспособности организации

1.1 Определение конкурентоспособности организации

Термин «конкурентоспособность» обозначает способность объекта, явления или какой-либо совокупности элементов поддерживать свои позиции, реализовывать свой потенциал в условиях функционирования конкурентных механизмов. Данный термин может применяться в разных, практически не связанных между собой сферах человеческой жизнедеятельности, например, в экономике, включая производство и торговлю; в политике, как во внутригосударственной, так и в международной; в науке; в творчестве; в логистике и т.д. Однако следует отметить, что независимо от сферы влияния, конкурентоспособность всегда носит рыночный характер.

Формирование научно-теоретического обоснования концепции конкурентоспособности, по мнению ученых экономистов современности, началось с работы А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой он рассматривал зависимость положения государства на мировом рынке от таких факторов, как земля, капитал, труд и природные ресурсы. Очевидно, что данная мысль свидетельствует о возникновении понятия конкурентного преимущества.

Несмотря на то, что данный подход получил поддержку многих ученых (например, Д. Рикардо), на сегодняшний день нет единого понимания, что такое конкурентоспособность, и разные отечественные и иностранные экономисты дают разные определения данной характеристики, акцентируя внимания на ее различных аспектах. Среди основных ученых, исследовавших данный вопрос можно выделить: М. Портер, Головачев, А.С., Квасникова В.В., Фатхутдинов Р.А., Синько, В., Ж.-Ж. Ламбен и др.

Каждый из экономистов, формулируя определение, делает акцент на одном из аспектов данной характеристики. В рамках данного исследования, предлагается группировка определений по двум направлениям:

- конкурентоспособность, как характеристика обозначающая степень удовлетворения потребностей потребителей;
- конкурентоспособность, как характеристика, обозначающая состояние (положение) объекта на рынке.

Ученые, придерживающиеся первого направления, пытались объяснить сущность конкурентоспособности, через призму удовлетворения потребностей потребителей, акцентируя внимание на том, что наиболее выгодное предложение более качественной продукции и в полной мере, удовлетворяющей запросу потребителя, является показателем конкурентоспособности организации. Следует отметить, что при такой трактовке данного понятия не всегда или в недостаточной степени учитываются другие важнейшие аспекты, например, затраты фирмы, ее рыночные показатели. Представителями данного направления являются М. Портер, Головачев А.С., Оковкина О.Н., Чупайда А.М. и др.

Что же касается второго направления, то в данном случае сущность конкурентоспособности представляется, как положение фирмы на рынке, охватывающее совокупность показателей эффективности предприятия, учитывающие в том числе и удовлетворенность покупателей, ведь этот показатель действительно имеет большое значение для фирмы в рыночных условиях. Среди представителей данного направления можно выделить: Квасникова В.В., Синько В., Фатхутдинов Р.А., Александров А.К.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что сущность конкурентоспособности в любом случае зависит от степени удовлетворенности потребителей качеством, количеством и прочими составляющими услуги (товара), однако необходимо помнить о том, что конкурентоспособность – многоаспектное понятие и включает множество других показателей. Способность фирмы конкурировать с другими

аналогичными хозяйствующими субъектами должна выражаться через совокупность показателей организации.

В соответствии с вышесказанным можно интегрировать два направления и сформулировать наиболее полное определение конкурентоспособности. Конкурентоспособность – это многофакторная сравнительная характеристика, отражающая уровень эффективности использования ресурсов для создания и реализации продукции, которая в максимально доступной мере будет удовлетворять потребностям потребителей, и обладать определенными преимуществами перед другими организациями.

Важно отметить, что конкурентоспособность предприятия – понятие относительное и всегда имеет зависимость от рыночной среды, соотношения спроса (потребностей покупателей) и предложения (конкурентов) [10].

Для более глубокого изучения сущности и специфических особенностей конкурентоспособности следует обратиться к трудам английского ученого М. Портера, который сформулировал и изложил собственную модель пяти сил конкуренции, характеризующую состояние борьбы на определенном рынке:

- риск входа на рынок новых конкурентов;
- риск появления продуктов-субститутов;
- зависимость от поставщиков;
- платежеспособность и желание приобретать данный товар;
- существующая конкурентная среда.

Эти пять факторов, по мнению М. Портера являются ключевыми в функционировании каждого предприятия в отдельности и конкретного рынка в целом. Положение каждой из этих сил и их синергетическое воздействие позволяют установить возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал. Также важно отметить, что значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками [31].

Изучение М. Портером конкуренции и ее влияния на конкретные рынки позволило определить, что конкурентоспособность предприятия является комплексным аккумулярованным проявлением преимуществ перед аналогичными конкурирующими фирмами в определенных аспектах, которые возможно измерить при помощи экономических показателей, например, прибыль, товарооборот, рентабельность продаж, доля на рынке, покупательская аудитория, конверсия продаж.

Однако как уже было определено, конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, а потому не может исследоваться и измеряться обособленно от внешних воздействий.

Конкурентоспособность предприятия – это сложное понятие, так как имеет многогранную сущность и подвержена влиянию большого количества факторов [20]. Конкурентоспособность – сумма многих аспектов, выраженных разными показателями [21]. И также розничное торговое предприятие может считаться конкурентоспособным, только если его суммарный потенциал соответствует условиям рынка [25].

Рассмотрим влияние внешней среды на конкурентоспособность организации. Государственное воздействие является неуправляемым и не может быть изменено, поэтому конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от данного фактора без возможности обратного воздействия. Поставщики и конкуренты являются факторами «второго уровня», они также оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность фирмы, через такие показатели как насыщенность рынка, количество конкурентов, их преимущества, число поставщиков, взаимодействие с ними и пр. Однако на эти факторы фирма имеет определенное воздействие, через возможность выбора поставщиков, оттягивание аудитории от конкурентов и пр.

Самым же главным фактором воздействия на конкурентоспособность организации являются потребители. Именно они (спрос на предлагаемые товары/услуги) определяют успех и банкротство фирмы на рынке,

преобладание над конкурентами или наоборот снижение позиций. Важным аспектом является то, что фирма может оказывать полное прямое воздействие на покупателей (фактор «третьего уровня»), через инструменты сбытовой деятельности, предложение наиболее выгодных условий, соотношения «цена-качество», нежели у конкурентов и более качественной продукции и сервисных услуг.

Рассмотренная внешняя среда позволяет наиболее полно представить сущность конкурентоспособности фирмы под влиянием определенных факторов, обуславливающих ее положение на рынке. Также, следует отметить, что при оценке конкурентоспособности предприятия, нельзя игнорировать факторы внешней среды, например состояние отрасли, региона или страны в целом, без развития которых невозможно обеспечить нормальное функционирование предприятия и, как следствие, его высокую конкурентоспособность [24].

В трудах Береговой И.Б. внешняя среда конкурентоспособности предприятия подразделяется на три основных группы: факторы влияния, факторы обеспечения и факторы, непосредственно влияющие на развитие.

Факторы влияния подразделяются на две подгруппы (макроэкономические и микроэкономические). Макроэкономические факторы влияния или факторы PEST (политические (P - political), экономические (E - economic), социальные (S - social) и технологические (T - technological)) – это те факторы, которые воздействуют на предприятие с разной степенью интенсивности, однако обратного воздействия предприятие на них оказывать не может. То есть это те факторы, под которые предприятие должно подстраиваться. Микроэкономические факторы (поставщики, конкуренты, потребители и партнеры), также оказывают на предприятие определенное воздействие, однако, здесь уже имеет место быть обратное влияние в большей или меньшей степени.

Факторы обеспечения позволяют оценить потенциал конкретного предприятия – это факторы, на которые предприятие может оказывать

определенное воздействие. Анализ этих факторов позволяет выявлять способы повышения эффективности предприятия. Анализ территориального местоположения дает информацию о благосостоянии посетителей, трафика, близости конкурентов. Этап жизненного цикла предприятия позволяет оценить и выбрать наиболее подходящую стратегию. А анализ обеспеченности ресурсами позволит выявить наиболее уязвимые стороны предприятия.

Факторы развития (научно-технического, экономического, организационного), позволяют оценить существующую степень развития предприятия [23]. Речь идет о тех факторах, которые свидетельствуют о текущем состоянии финансов на предприятии, современности, соответствия тенденциям в научно-техническом аспекте, об организационной сфере.

Наиболее развернутый анализ факторов влияния на конкурентоспособность предприятия позволяет наиболее детально проанализировать внешнюю среду, и выявить условия, к которым необходимо адаптироваться и приспосабливаться, условия, которые необходимо изменять, ликвидировать и также условия, которые полностью соответствуют необходимым требованиям, для поддержания нормальной конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является важнейшей (ключевой) характеристикой фирмы, позволяющей оценить ее положение на рынке в определенных условиях в определенное время, характеризующей возможности для улучшения положения фирмы и угрозы его ухудшения. Сущность конкурентоспособности также тесно связана с внешней средой (внешними факторами). Ее комплексный и своевременный анализ позволяет установить основные проблемы предприятия и разработать необходимые меры по снижению их влияния или полному их устранению, выработать стратегические решения.

1.2 Методика оценки и анализа конкурентоспособности организации

Методология оценки конкурентоспособности организации представляет собой целый комплекс различных подходов к ее анализу, каждый из которых позволяет провести оценку, акцентируя внимание на одном или нескольких аспектах деятельности предприятия и основываясь на различных показателях. Следует отметить, что на сегодняшний день в науке известно достаточно много отличающихся друг от друга методов оценки конкурентоспособности и их групп.

Так, Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. выделяют две основных группы метода оценки конкурентоспособности организаций [7]:

- подходы, в основе которых лежат матричные методы (конкурентные карты рынка, матрица Мак-Кинзи и др.);
- подходы, в основе которых лежит определение комплексного показателя конкурентоспособности фирмы.

Некоторые ученые экономисты (например, Рамазанов В.Г.) придерживаются мнения о разделении всех методов оценки конкурентоспособности на: аналитические и графические методы.

Следует отметить, что в научной литературе, нет единого мнения о наиболее эффективном методе оценки конкурентоспособности, что связано со сложностью, многоаспектностью такого понятия, как конкурентоспособность торгового предприятия. На данную характеристику одновременно воздействует множество факторов, которые могут в большей или меньшей степени влиять и на другие факторы, снижать или увеличивать влияние каждого из них. В связи с этим представляется актуальным рассмотреть несколько основных подходов к анализу и оцениванию конкурентоспособности.

Матрица SWOT – анализа рассматривает сильные и слабые стороны предприятия, под влиянием определенных угроз и возможностей роста.

Преимуществом данного метода заключается в том, что сочетание данных элементов показывает не только уязвимости фирмы, но также и возможности для снижения их влияния или устранения их. С сильными сторонами аналогичная ситуация – необходимо не просто выявить собственные преимущества, но и просчитать возможные риски (угрозы), которые могут снизить их эффективность. Главным недостатком такого метода, является сложность получения достоверной информации. Для реализации метода необходимо привлекать квалифицированных экспертов для получения наиболее точных данных о состоянии рынка и фирмы [13].

Еще одним графическим методом оценки конкурентоспособности является «многоугольник конкурентоспособности». Как уже было отмечено в параграфе 1.1, конкурентоспособность – это сравнительная характеристика, и данный метод, направлен именно на сравнение потенциала фирмы по исследуемым аспектам с аналогичными аспектами предприятий-конкурентов. Наложение многоугольников различных предприятия друг на друга, позволяет наглядно оценить сильные и слабые стороны анализируемого предприятия. Для выставления оценок по критериям применяется метод шкалирования.

Преимуществом данного метода является легкость осуществления и возможность оперативного исследования проблемы для принятия быстрого решения. Недостатком является сложность добычи достоверной информации для выставления оценок.

Следующим методы оценки конкурентоспособности, которые следует рассмотреть – это матрица БКГ и «Матрица Дженерал Электрик – Мак-Кинзи», которая является разновидностью первой [13].

В начале 70-х годов, американская компания «Boston Consulting Group» была разработана двухфакторная матрица, учитывающая долю рынка и его рост, а затем уже была придумана разновидность новая разновидность матрицы, которая уже учитывала другие факторы – привлекательность рынка и положение среди конкурентов [13].

Матрица БКГ может быть сформирована на основе двух любых факторов, характеризующих конкурентные позиции предприятия. Результатом становится распределение исследуемых объектов на группы «Звезды», «Дойные коровы», «Капризные дети» и «Собаки», стратегии для каждой из группы разрабатываются отдельно.

Преимуществами данной матрицы является возможность точного определения положения на рынке, при наличии достоверной информации и разработки правильной стратегии. К недостаткам можно отнести, разделение всех исследуемых объектов всего на 4 группы, нет возможности прогнозирования. Также есть вероятность, что даже занимая позицию лидера предприятие может и не попасть в группу «Дойных коров», так как затраты на поддержание лидерства, в условиях не учитываемых внешних факторов могут быть достаточно высокими [13].

Данные недостатки, попыталась устранить компания «General Electric», которая предложила матрицу «привлекательность рынка – положение среди конкурентов», каждый показатель определяется комплексом величин. То есть для того, чтобы сформировать матрицу, необходимо определить значения двух факторов, через призму других показателей. Например, к привлекательности рынка относятся: размер рынка и темпы роста, сезонность, цикличность, интенсивность конкуренции, границы прибыльности отрасли (перспектива), барьеры входа и выхода с рынка и другие. А к фактору положение среди конкурентов относятся: границы прибыли относительно конкурентов, относительная доля рынка, способность конкурировать по ценам и качеству, технический возможности, уровень управления и пр. Каждому показателю присваивается определенный вес, соответствующий важности критерия, их сумма должна быть равна 1. Взвешенные оценки определяются путем умножения оценки (например, по шкале от 1 до 10) на вес критерия. Такая система позволяет оценить долгосрочную привлекательность рынка, однако недостатком является сложность оценки качественных характеристик.

Одной из самых известных моделей оценки конкурентоспособности фирмы является модель М. Портера. Сущность этой модели заключается в определении состояния пяти сил, которое позволяет оценить состояние, привлекательность и перспективу рассматриваемого рынка. К преимуществам данной модели можно отнести наглядное отображение сложившейся конкуренции на рынке, что позволяет оценить возможности входа на рынок, однако, в качестве недостатка следует выделить, что данная модель не дает четкого ответа на вопрос «за счет чего можно повысить конкурентоспособность предприятия?».

Таким образом, можно сделать вывод, что ни один графический метод, не может обеспечить полную оценку конкурентоспособности и имеют ограниченную область действия. Для учета различных факторов внешней и внутренней среды, при оценке конкурентоспособности следует применять несколько методов, основными из которых являются SWOT-анализ и матричные методы. Также, следует отметить, что данный перечень графических методов не является исчерпывающим.

Глава 2 Характеристика предприятия и оценка управления конкурентоспособностью ООО «А Групп»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «А Групп»

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «А Групп», зарегистрированное по адресу г. Тольятти, б-р 50 лет Октября, дом 10, кв. 48. Основным видом деятельности организации является деятельность автомобильного грузового транспорта. Дополнительными видами деятельности является производство средств связи, выполняющих функцию систем управления и мониторинга, аренда грузового автомобильного транспорта с водителем и др.

Организация позиционирует себя как компанию, которая поможет организовать транспортировку груза несколькими способами. Организация осуществляет перевозки грузов на любые расстояния доступным транспортом.

Организационную структуру предприятия представим на рисунке 1.

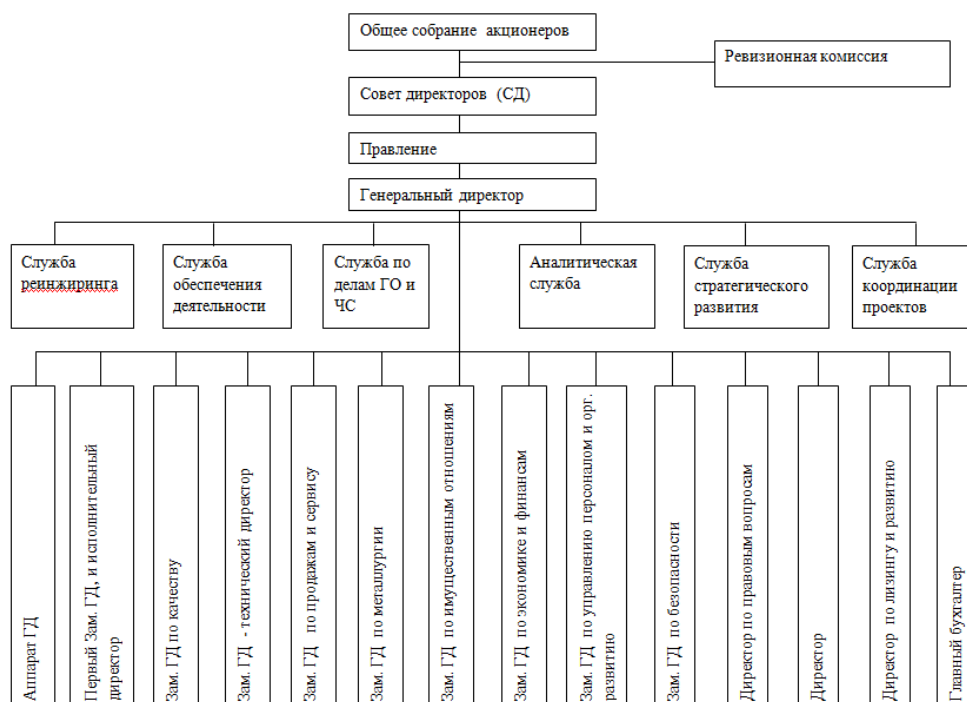


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «А Групп»

В таблице 1 проанализированы результаты функционирования ООО «А Групп» за период 2017-2019 гг. Они отражают динамику основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия [14].

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «А Групп» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	3 257	2 905	1 766	-662	-1139	-10,8	-39,2
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	2 713	2 426	1 498	-287	-928	-10,6	-38,3
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	544	479	268	-65	-211	-11,9	-44
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7	12	3	5	-9	71,4	-99,9
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	106	87	83	-19	-1	-17,9	-4,6
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	431	379	182	-52	-197	-12,1	-51,2
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	304	216	52	-88	-164	-29	-76
8. Основные фонды, тыс. руб.	525	543	564	18	21	3,4	3,9
9. Оборотные активы, тыс. руб.	1 582	1 314	1 229	-268	-85	-16,9	-6,5
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	36	33	29	-3	-4	-8,3	-12,1
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	162	150	138	-12	-12	-6,25	-8
12. Фондоотдача	6,2	5,3	3,1	-0,9	-2,2	-14,6	-41,5
13. Оборачиваемость активов, раз	2,1	2,2	1,4	0,1	-0,8	-4,8	-36,4
14. Рентабельность продаж, %	10	7	3	-3	-4	-30	-57,1
15. Затраты на рубль выручки, коп.	83	84	84	1	-	1,2	0

Анализ показателей данной таблицы 2.1 показывает, что выручка ООО «А Групп» в период с 2017 по 2019 гг. идет на снижение. В 2018 году, по сравнению с 2017 годом она уменьшилась на 662 тыс. руб. (на 10,8%). В 2019 году выручка составила 1766 тыс. руб., что на 1139 тыс. руб. (на 39,2%) ниже, чем в 2018 году. Себестоимость продаж также снижается. В 2019 году она составила 1498 тыс. руб., в 2018 году – 2426 тыс. руб., а в 2017 году – 2713 тыс. руб. Темп прироста снизился в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 39,2%. Изменения суммы выручки и себестоимости представлены на рисунке 2.

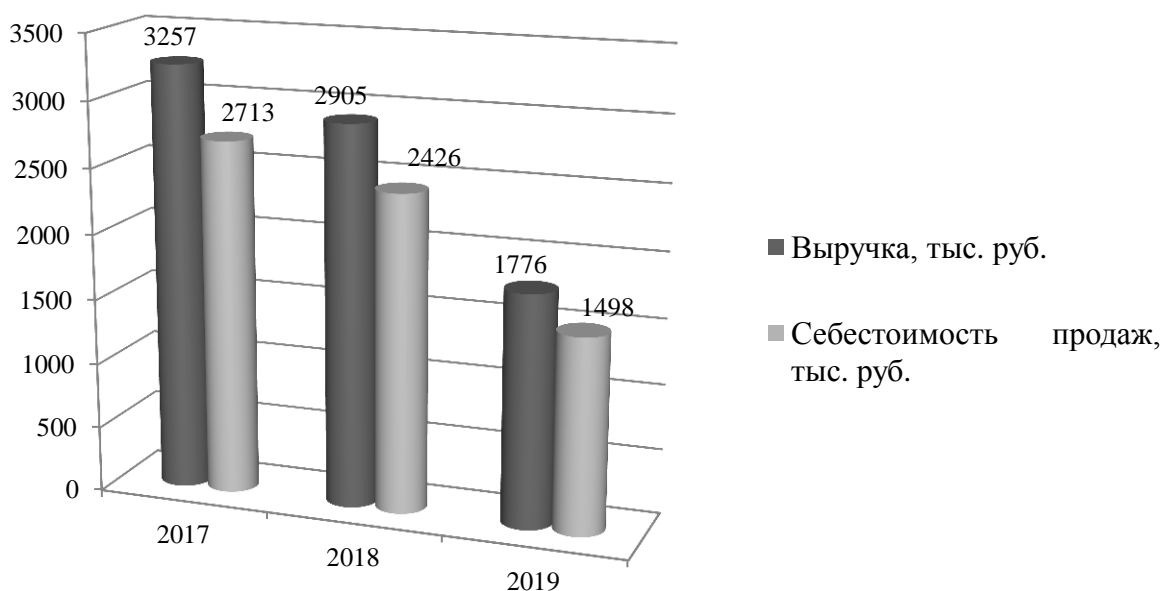


Рисунок 2 – Изменение суммы выручки и себестоимости продаж ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

В исследуемом периоде специфично изменялась валовая прибыль предприятия. Она имела тенденцию к уменьшению. По сравнению с 2017 годом, в 2018 году валовая прибыль уменьшилась на 9,2%, а в 2019 году по сравнению с 2018 годом – на 9%. На рисунке 3 показано изменение валовой прибыли на предприятии ООО «А Групп».

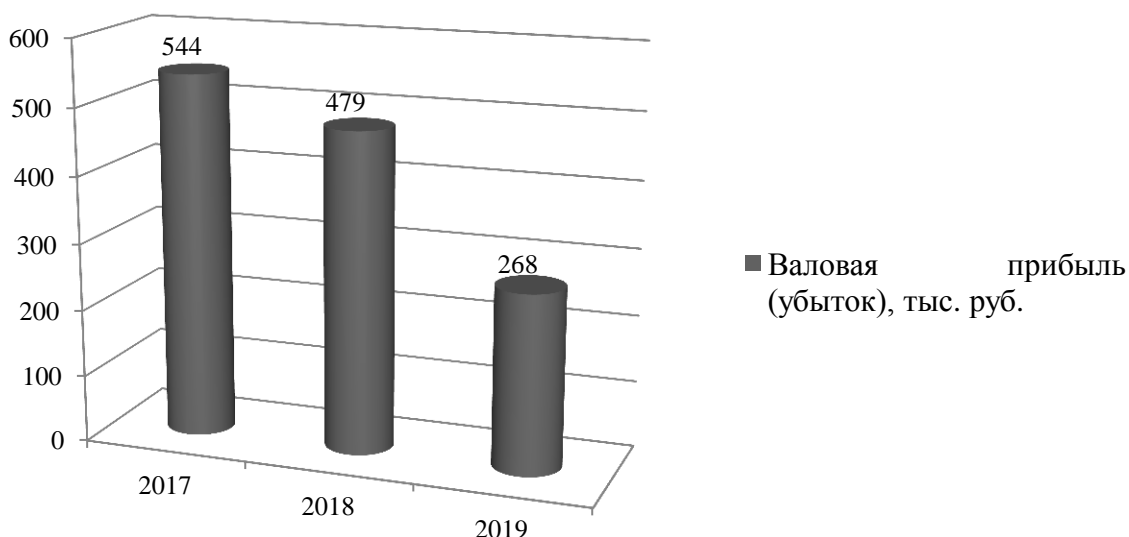


Рисунок 3 – Изменение суммы валовой прибыли (убытка) ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

Исследуя данный период наблюдалось снижение управленческих и коммерческих расходов организации. Это благоприятно повлияло на данную организацию. Управленческие расходы в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизились на 1 тыс. рублей (на 4,6%). Коммерческие расходы в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизились на 9 тыс. рублей (на 99,95%). Динамика управленческих организации представлена на рисунке 4.

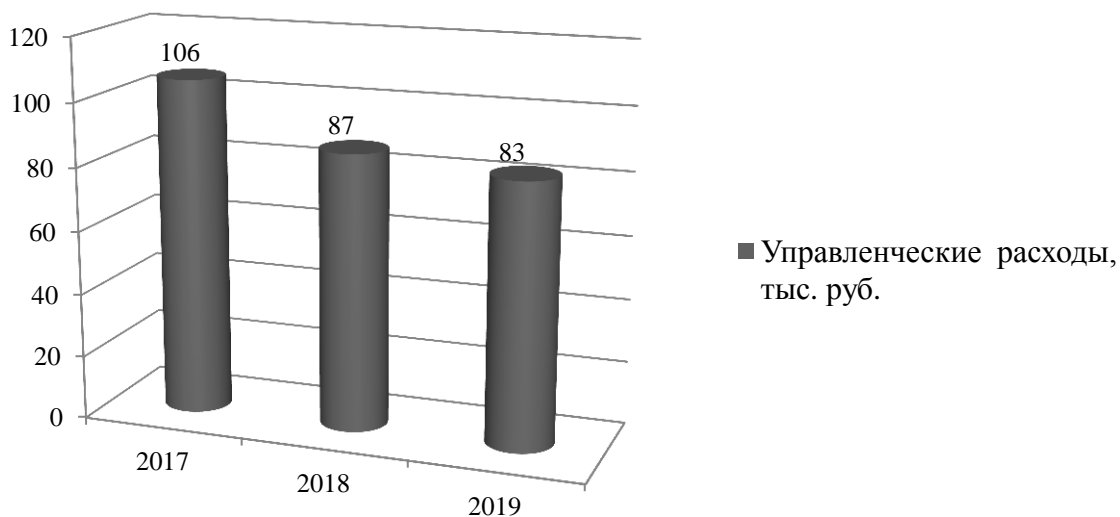


Рисунок 4 – Изменение суммы управленческих расходов ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

Динамику коммерческих расходов организации можно рассмотреть на рисунке 5.

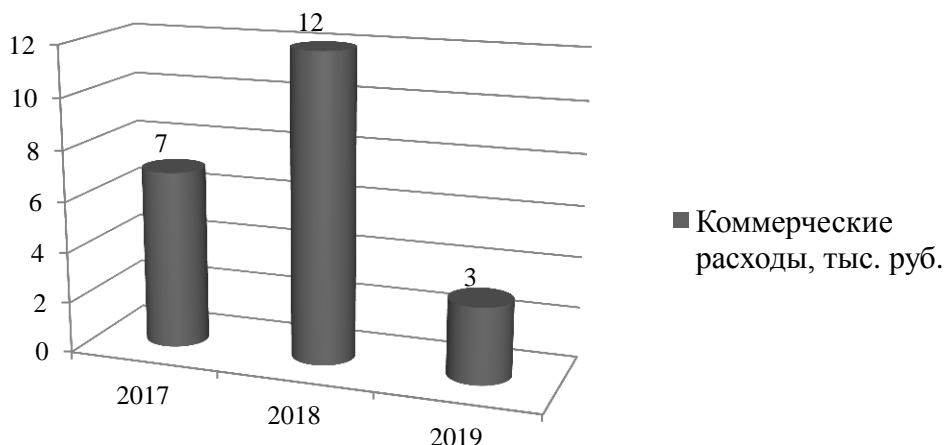


Рисунок 5 – Изменение суммы коммерческих расходов ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

По отношению прибыли от продаж и чистой прибыли наблюдалась тенденция к уменьшению. Так, в 2018 году, по сравнению с 2017 годом, прибыль от продаж уменьшилась на 52 тыс. руб. (на 12,1%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 197 тыс. руб. (51,2%). Чистая прибыль в 2018 году, по сравнению с 2017 годом снизилась на 164 тыс. руб. (на 29%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, на 52 тыс. руб. (76%). Динамика изменения прибыли от продаж и чистой прибыли представлена на рисунке 6.

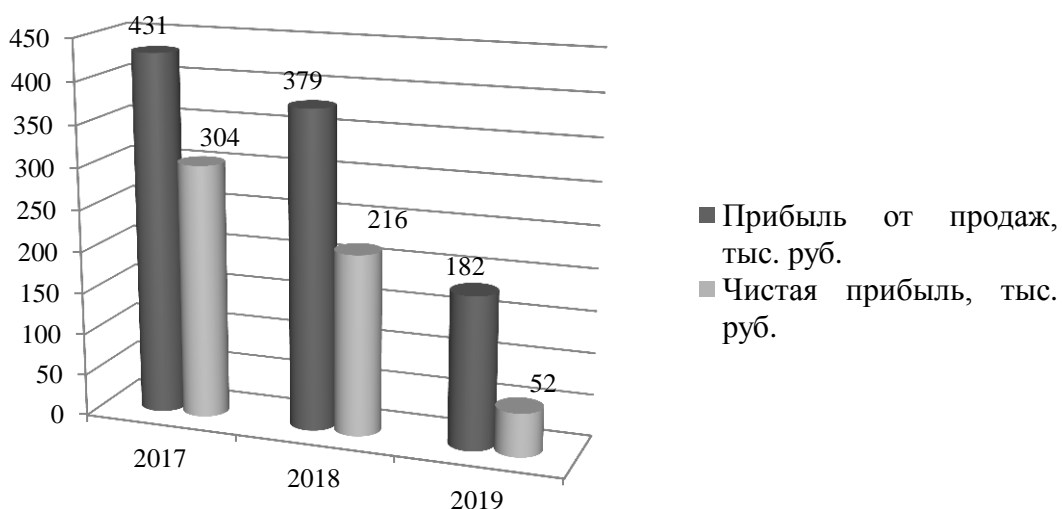


Рисунок 6 – Изменение чистой прибыли и прибыли от продаж ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

Показатель рентабельности продаж изменялся на протяжении исследуемого периода. Так, в 2018 году он снизился на 3 (на 30%), а в 2019 году – снизился на 4 (57,1%). Стоимость основных фондов в 2018 году, по сравнению с 2017 годом выросла на 18 тыс. руб. (на 3,4%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, среднегодовая стоимость повысилась на 21 тыс. руб. (на 3,9%). Тем самым, изменился показатель фондоотдачи. Фондоотдача в 2018 году, по сравнению с 2019 годом, снизилась на 0,9 тыс. руб. (14,6%), а в 2019 году, по сравнению с 2018 годом, снизилась на 2,2 тыс. руб. (41,5%). Динамику изменения фондоотдачи можно увидеть на рисунке 7.

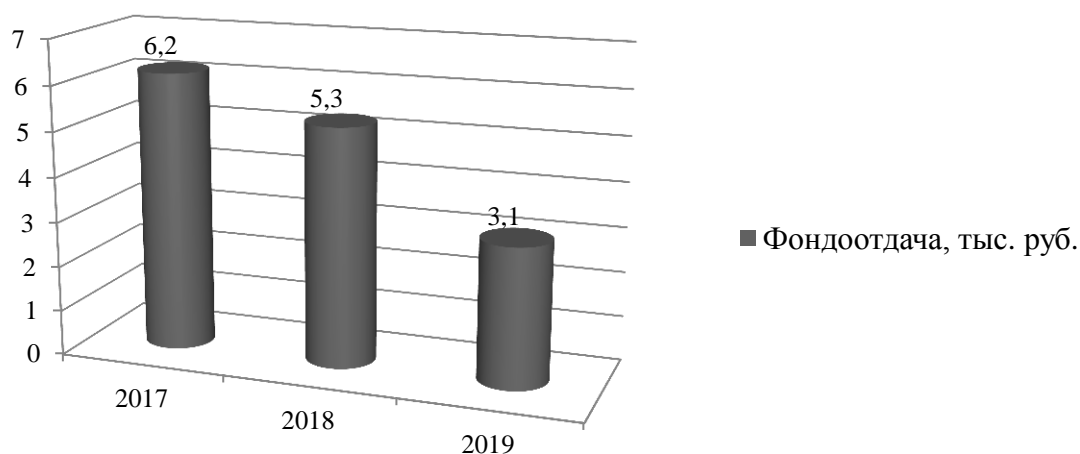


Рисунок 7 – Изменение фондоотдачи ООО «А Групп» в 2017-2019 гг.

Проведя анализ основных технико-экономических показателей организации можно сделать вывод, что выручка и прибыль предприятия снижаются, а это отрицательный фактор для организации. Рентабельность также снижается с каждым годом. Необходимо провести комплекс мероприятий по улучшению показателей.

2.2 Анализ конкурентной стратегии предприятия ООО «А Групп»

В настоящее время, основной проблемой организации ООО «А Групп» является увеличение числа потенциальных потребителей и повышение конкурентоспособности своих услуг. Требуется определить, каким образом

удовлетворять потребности потребителей и чем их привлечь.

Часто при анализе конкурентоспособности использую метод SWOT-анализа, который позволит оценить состояние организации на данный момент. Представим SWOT-анализ организации ООО «А Групп» в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ организации ООО «А Групп»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкая ассортиментная политика Технологическая оснащенность Гибкость и мобильность организации Квалифицированный персонал	Перевозки осуществляются только на территории РФ Неграмотно выстроена система мотивации сотрудников Отсутствует возможность принимать заказы на транспортировку крупногабаритного груза
Возможности	Угрозы
Расширение ассортимента Выход на новые рынки Возможность быстро подстраиваться под потребителей Увеличение спроса Увеличение выручки Использование автоматизированных систем	Незаинтересованность персонала в увеличении продаж Угроза потери крупных клиентов Уменьшение выручки Снижение спроса на услуги Узкий спектр предоставляемых услуг

По данным таблицы видно, что сильными сторонами организации является широкий ассортимент, техническая оснащенность, мобильность и высокая квалификация персонала. С помощью этого можно воплотить спрогнозированные возможности. Слабые стороны, в данном случае, необходимо минимизировать.

Используя сильные стороны организации можно в будущем улучшить имидж компании, увеличить количество потребителей и доход организации. Управленческому составу необходимо обратить внимание на устранение конкурентов и поддержку высокого спроса.

По результатам проведенного SWOT-анализа существует возможность сформировать стратегию деятельности организации ООО «А Групп» в будущем.

В данный момент, организации ООО «А Групп» придерживается стратегии фокусирования, которая предполагает специализироваться на

много групп потребителей, тем самым стремясь охватить весь рынок.

Целью такой стратегии является удовлетворении потребностей потребителя лучше, чем конкурента. Стратегия фокусирования опирается на дифференциацию и лидерство в минимизации издержек в рамках целевого сегмента. С помощью анализа технико-экономических показателей можно выявить, что к слабым сторонам относятся слабая рекламная деятельность, неэффективная кадровая политика, отсутствие системы мотивации персонала и отсутствие маркетинговой работы.

Чтобы оценить текущую стратегию фокусирования, необходимо рассмотреть матрицу Томпсона и Стрикленда, представленную в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица Томпсона и Стрикленда

II Квadrant стратегий		Быстрый рост рынка	I Квadrant стратегий	
Пересмотр стратегии концентрации			Концентрация	
Горизонтальная интеграция или слияние			Вертикальная интеграция	
Сокращение			Центрированная диверсификация	
Ликвидация				
Слабая конкурентная позиция		Сильная конкурентная позиция		
III Квadrant стратегий		Медленный рост рынка	IV Квadrant стратегий	
Сокращение расходов			Центрированная диверсификация	
Диверсификация			Конгломератная диверсификация	
Сокращение			Совместное предприятие в новой области	
Ликвидация				

Затем, следует составить список альтернативных стратегий развития, которые помогут выявить возможности предприятия ООО «А Групп». С помощью таких альтернатив, можно разработать эффективную конкурентную стратегию, которая будет лучше, чем у конкурентов. Альтернативные стратегии представим в таблице 4.

Организации необходимо принять меры по снижению слабых сторон, чтобы повысить эффективность предоставляемых услуг. Стратегия фокусирования может быть представлена стратегией концентрического/интегрированного роста.

Таблица 4 – Альтернативные стратегии развития предприятия ООО «А Групп»

Эталонные стратегии	Перечень альтернатив
Стратегия концентрического роста	— увеличение объема предоставляемых услуг; — снижение себестоимости
Стратегия интегрированного роста	— прямая интеграция, расширение рынка сбыта; — обратная интеграция, снижение давления со стороны поставщиков;
Стратегия сокращения	— сокращение объемов предоставляемых услуг; — увеличение себестоимости и цен; — существенное сокращение предоставляемых услуг; — снижение качества предоставляемых услуг; — ликвидация.

Эта стратегия предназначена для входа на рынок конкурентов. Был сделан выбор рыночной ниши, не перенасыщенной конкурентами. Ниша определена с помощью различных характеристик. Долю клиентов компании ООО «А Групп» представим на рисунке 8.



Рисунок 8 – Клиенты компании ООО «А Групп»

Из рисунка видно, что в большей степени, потребителями ООО «А Групп» являются компании среднего бизнеса. Данная группа была определена опираясь на сильные и слабые стороны организации.

Исходя из своих сильных сторон и возможностей, организация

способна выйти на рынок по перевозке крупногабаритного груза. Чтобы принять данное решение, необходимо проанализировать потенциальных клиентов на наличие крупногабаритного груза. Представим анализ в таблице 5.

Таблица 5 – Потенциальные клиенты ООО «А Групп» по наличию крупногабаритного груза

Лесопромышленные компании	Сельскохозяйственные компании	Строительные компании	Автозапчасти
НЭПКон	Колхоз «Авангард»	ООО «Конкор»	АВД Моторс
Нархлдстрой	Колхоз «Аврора»	ЛК «Строй»	Авто Фактор Про
НЭПКон	ООО АПК «АгроЛес»	Q-Тес	Автозакуп
Нархлдстрой	ООО «АГРОПРОМ»	ООО «Новая ЭРА»	Авто-Инсайд

В данной таблице представлены основные клиенты по наличию крупногабаритного груза. Большая часть приходится на Московскую область и Приволжский федеральный округ.

После поиска потенциальных клиентов, представим их долю по отраслям промышленности на рисунке 9.



Рисунок 9 – Доля потребления по отраслям промышленности

Из рисунка видно, что основными потребителями являются строительные компании (37%) и производство автозапчастей (23%).

Далее, необходимо сравнить стратегию развития ООО «А Групп» со стратегиями развития конкурентов. Представим анализ в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение стратегий конкурентов по матрице Томпсона и Стрикленда

№ п/п	Предприятия	Квадрант стратегии	Формулировка стратегии
1	ООО «А Групп»	I	Концентрация, Вертикальная интеграция, Центрированная диверсификация
2	ООО «ОТЛК»	I	Концентрация, Вертикальная интеграция Центрированная диверсификация
3	ООО «Деловые линии»	II	Пересмотр стратегии концентрации Горизонтальная интеграция или слияние, Сокращение, Ликвидация
4	ООО «TNT Express»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, Ликвидация
5	ООО «FESCO»	III	Сокращение расходов, Диверсификация, Сокращение, Ликвидация

Поданным таблицы видно, что стратегия развития ООО «А Групп» занимает выгодную позицию, по сравнению с конкурентами. Организация способно снижать себестоимость услуг и повышать объемы продаж.

Следующим этапом рассмотрим перевозку мелкогабаритного груза. Проведем анализ действующих потребителей по наличию мелкогабаритного груза и представим их в таблице 7.

Таблица 7 – Потребители ООО «А Групп» по наличию мелкогабаритного груза

Мебель	Продукты питания	Бытовая техника	Автозапчасти
ООО «Медведь и К»	ООО «Арома-Юг»	АО «Газмаш»	ЗАО «Кедр»
ООО «Пластэк-Техник»	Кондитерская фабрика «Брянсконфи»	ОАО «РадиоЗавод»	ООО «НОРМА»
Мебель-ОК	ООО «Радуга-Боттнерс»	НПО «ПасКом»	ООО «РосСпецКрепеж»
Компания «Русский проект»	Компания «Сиббант»	ООО «УралТЭН»	Компания «Фокус»

Проанализируем объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год по каждой отрасли. В таблице 8 представлены клиенты по перевозке мебели и объемы перевозок.

Таблица 8 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (мебель)

Наименование организации	Объем перевозок, руб.	Доля перевозок, %
ООО «Медведь и К»	26483	12,81
ООО «Пластэк-Техник»	84530	40,9
Мебель-ОК	56295	27,24
Компания «Русский проект»	39365	19,05
Итого	206673	100

Наглядно представим данные объемов перевозок мебели за 2019 год на рисунке 10.

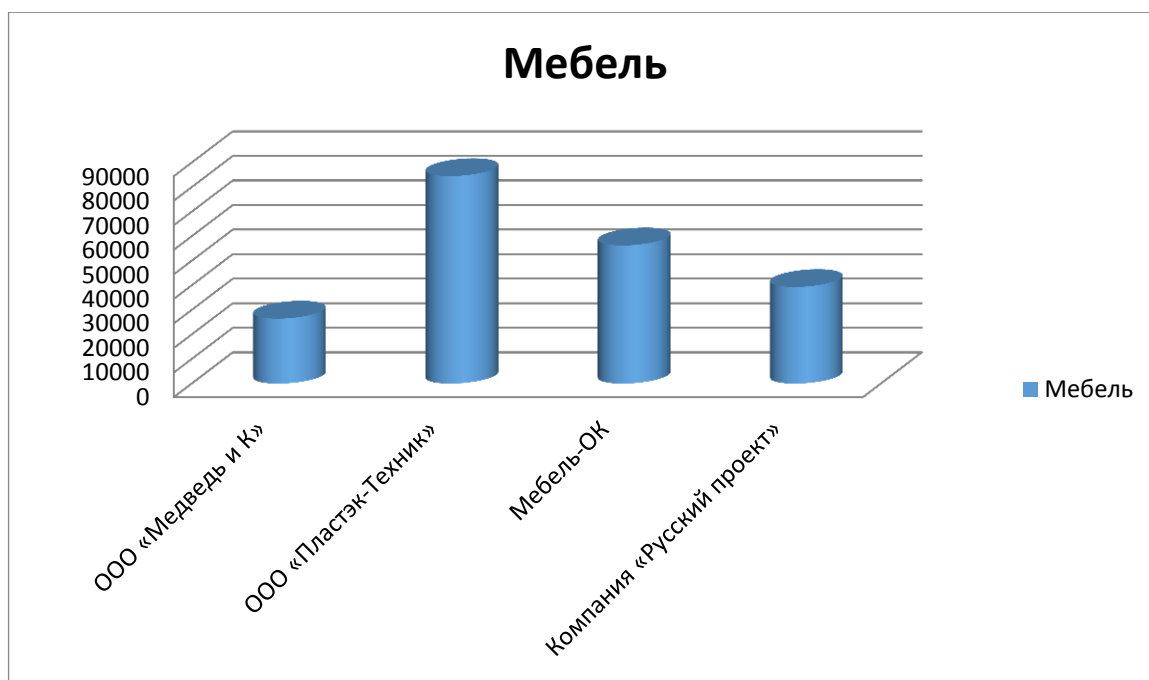


Рисунок 10 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (мебель)

В таблице 9 представлены клиенты по перевозке продуктов питания и объемы перевозок.

Таблица 9 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (продукты питания)

Наименование организации	Объем перевозок, руб.	Доля перевозок, %
ООО «Арома-Юг»	35307	12,13
Кондитерская фабрика «Брянсконфи»	95629	32,85
ООО «Радуга-Ботнерс»	80355	27,6
Компания «Сиббант»	79853	27,42
Итого	291144	100

Наглядно представим данные объемов перевозок продуктов питания за 2019 год на рисунке 11.

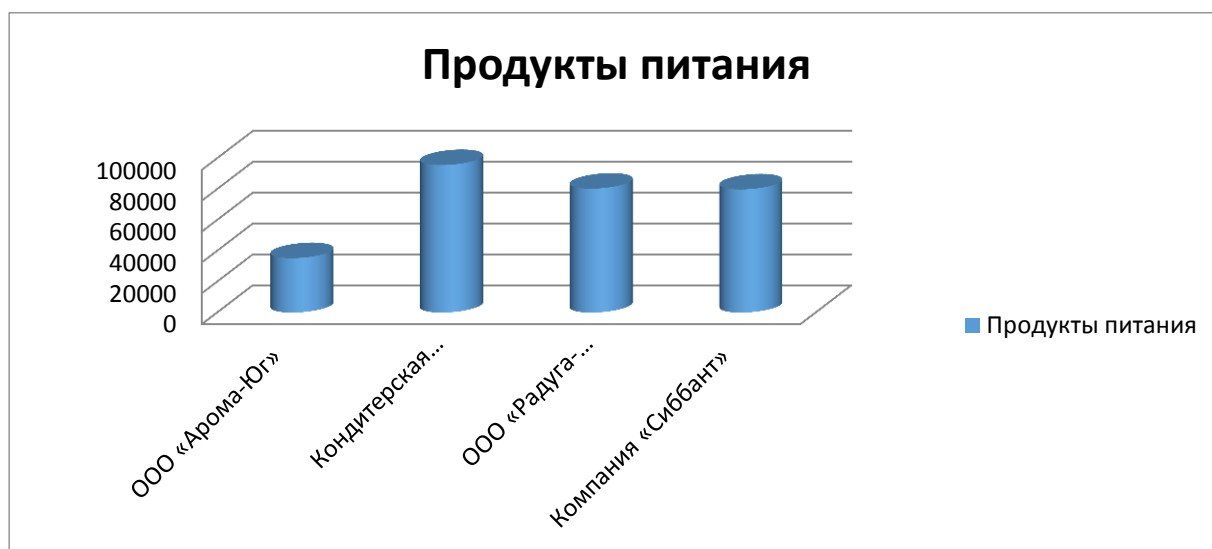


Рисунок 11 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (продукты питания)

В таблице 10 представлены клиенты по перевозке бытовой техники и объемы перевозок.

Таблица 10 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (бытовая техника)

Наименование организации	Объем перевозок, руб.	Доля перевозок, %
АО «Газмаш»	65326	17,36
ОАО «РадиоЗавод»	98753	26,25
НПО «ПасКом»	113478	30,16
ООО «УралТЭН»	98654	26,23
Итого	376211	100

Наглядно представим данные объемов перевозок продуктов питания за 2019 год на рисунке 12.

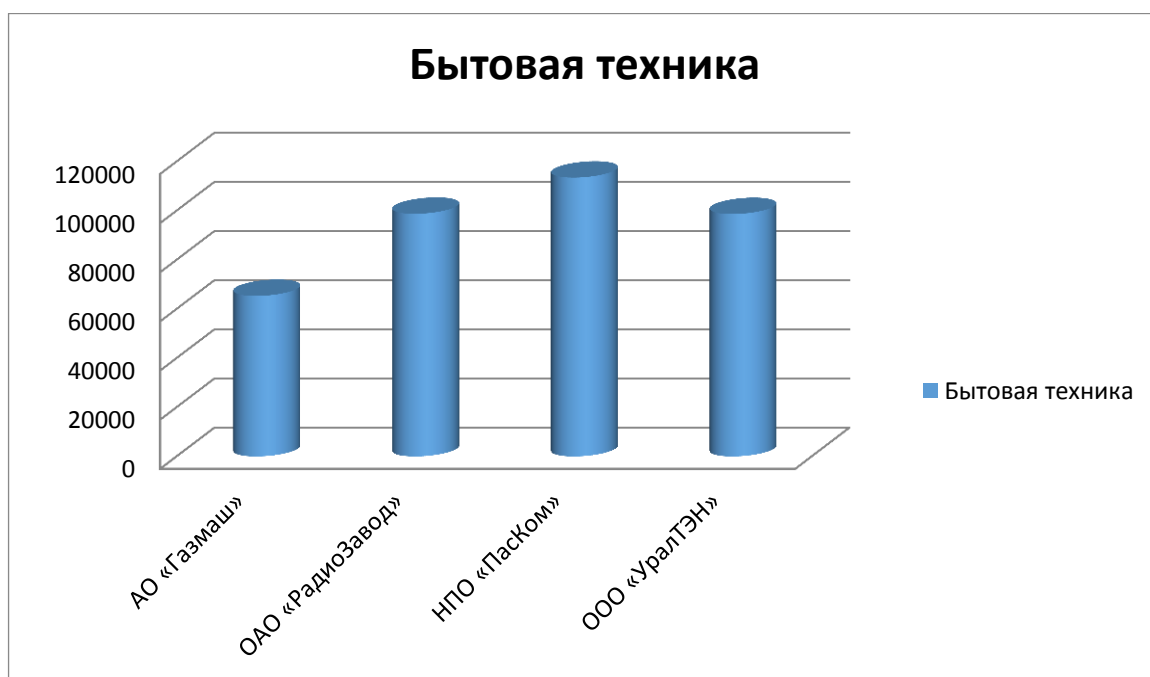


Рисунок 12 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (бытовая техника)

В таблице 11 представлены клиенты по перевозке автозапчастей и объемы перевозок.

Таблица 11 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (автозапчасти)

Наименование организации	Объем перевозок, руб.	Доля перевозок, %
ЗАО «Кедр»	154983	34,47
ООО «НОРМА»	98635	21,93
ООО «РосСпецКрепеж»	108435	24,11
Компания «Фокус»	87624	19,49
Итого	449677	100

Наглядно представим данные объемов перевозок автозапчастей за 2019 год на рисунке 13.

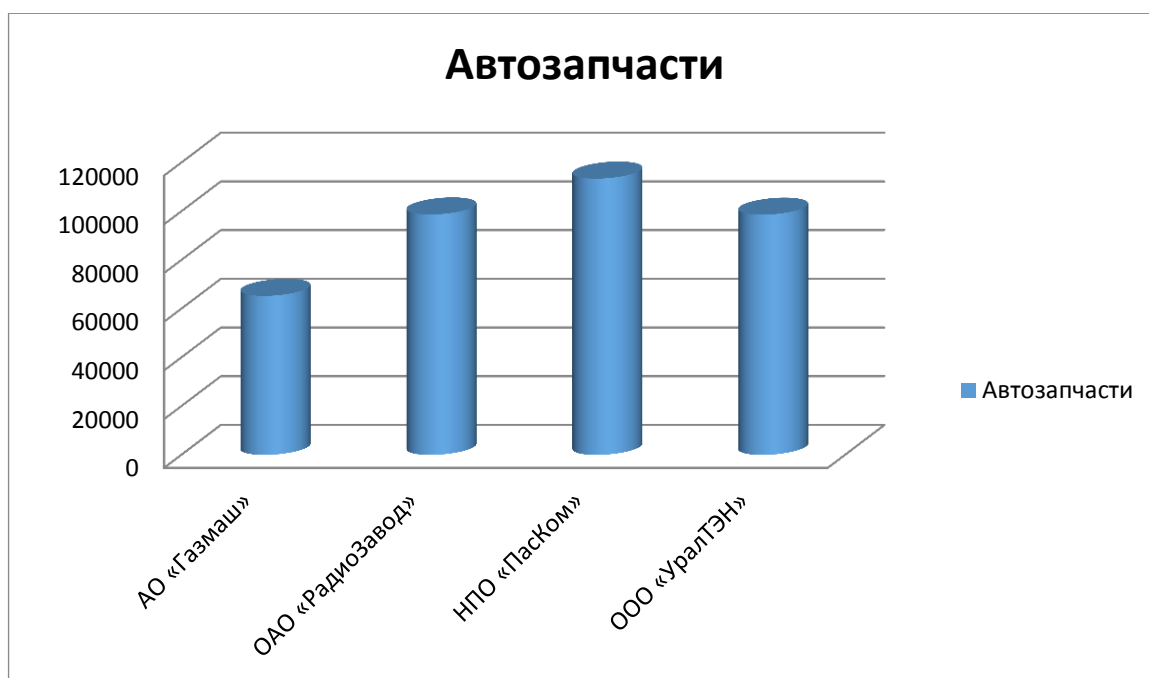


Рисунок 13 – Объемы перевозок мелкогабаритного груза за 2019 год (автозапчасти)

После проведенного анализа можно сделать вывод, что конкурентами на российском рынке транспортно-логистических услуг для предприятия ООО «А Групп» являются компании, предоставляемые услуги по перевозке мелкогабаритного груза по территории России.

Существующая конкурентная стратегия реализуется на предприятии не в полной мере. Руководство организации не использует свои возможности для расширения масштабов предприятия. Организация имеет слабо развитую маркетинговую политику.

Несмотря на это, предприятие ООО «А Групп» имеет достаточно возможностей для внедрения новой эффективной маркетинговой стратегии, которая позволит повысить эффективность предоставляемых услуг и достичь устойчивых конкурентных позиций на рынке.

Глава 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «А Групп»

3.1 Мероприятия, направленные на расширение рынка сбыта ООО «А Групп»

Проанализировав конкурентную стратегию Организации ООО «А Групп» было выявлено, что, по отношению к конкурентам, существуют проблемы, связанные с мобильностью и имеющимся парком транспортных средств.

Необходимо разработать мероприятия, направленные на решения данных проблем, а именно разработать новую стратегию организации и закупить транспортные средства для перевозки крупногабаритного груза.

Во второй главе бакалаврской работы было выявлено, что организация использует стратегию фокусирования для входа на рынок конкурентов. Была выделена рыночная ниша, не перенасыщенная конкурентами. Однако, данная стратегия не дает организации развиваться и в полной мере реализовывать свои возможности. Было решено разработать новую стратегию – «стратегия лидера». Данный тип стратегии направлен на повышение конкурентоспособности организации и выход на новые рынки по перевозке крупногабаритного транспорта.

Стратегия лидера рынка представляет собой организацию, которая владеет большей долей рынка. Данная организация должна являться эталоном для конкурентов. Риском в данной стратегии является то, что предприятию необходимо тратить свои ресурсы на поддержание позиции лидера. Выделим преимущества стратегии лидерства, за счет которых будут устранены узкие места:

- увеличение доли рынка приведет к увеличению прибыли;
- защита доли рынка приведет к снижению конкуренции;
- расширение рынка приведет к увеличению спроса на услуги.

Этапы внедрения данной стратегии представим на рисунке 14.

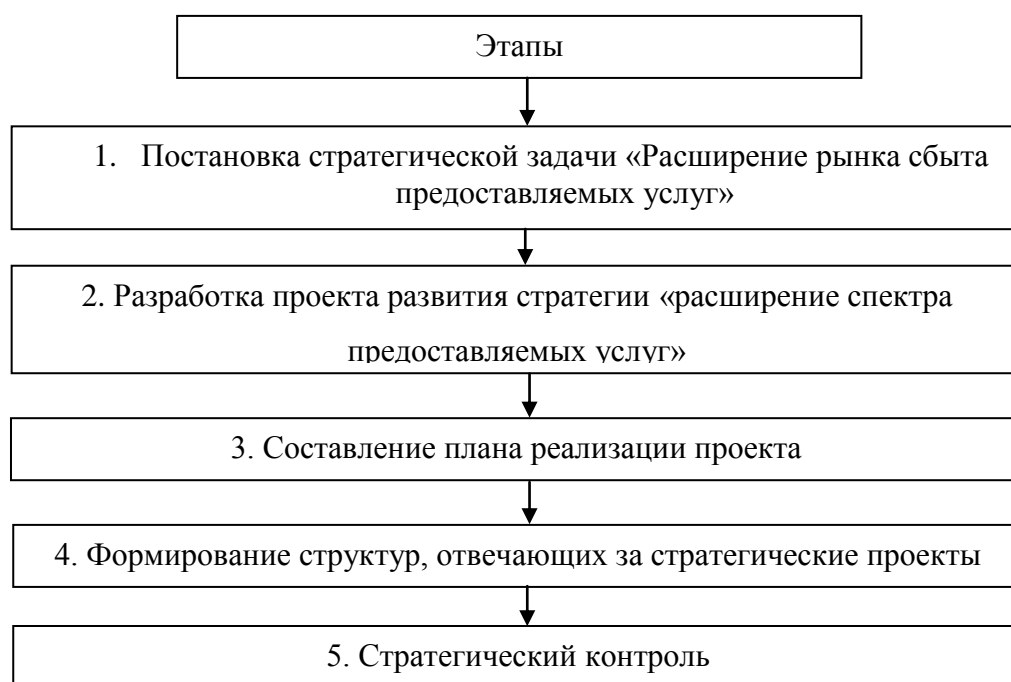


Рисунок 14 – Этапы внедрения стратегии «Лидерство»

В таблице 12 представим задачи и требования, необходимые для внедрения стратегии лидерства.

Таблица 12 – Требования и задачи для внедрения стратегии лидерства

№ п/п	Тип стратегии	Ответственный за реализацию проекта	Объект реализации
1.	Корпоративная стратегия	Совет директоров, управляющие высшего ранга	Достижение целей стратегии. Реструктуризация бизнеса (слияние, поглощение, расширение и т.п.). Установление приоритетов.
2.	Бизнес-стратегия	Руководители бизнес - стратегией	Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес - стратегии. Формирование системы стимулирования роста эффективности труда.
3.	Функциональные стратегии	Руководители среднего звена управления	Улучшение функционирования бизнес - стратегии. Улучшение функционирования подразделений предприятия ООО «Транс-Аква»

Внедрение стратегии лидерства позволит увеличить масштабы перевозок мелкогабаритного груза, предоставлять клиентам скидки на услуги и проводить индивидуальный расчет тарифа по каждой услуге. Внедрение данной стратегии направлено на расширение ассортимента предоставляемых услуг.

Предложено выйти на новый рынок – перевозки крупногабаритного груза. Требуется закупить транспортные средства для перевозки крупногабаритного груза. Для таких целей используются седельно-балластные тягачи. Объем может быть как 20 тонн, так и 40 тонн. Их используют для доставки тяжелых грузов в составе автопоезда. Представим характеристику данных моделей в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика моделей транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза

Критерии оценки	20 тонн		40 тонн	
	КАМАЗ 65206-004-87	КАМАЗ 6348-004-88	КАМАЗ 5490-014-87	КАМАЗ 5494-004-90
Объем двигателя	13 см ³	12 см ³	11 см ³	11 см ³
Объем топливного бака	500 см ³	800 см ³	1000 см ³	1000 см ³
Расход топлива на 100 км	30 л	30 л	30 л	30 л
Полная масса	26 т	22 т	44 т	40 т
Стоимость	3844 тыс. руб.	3700 тыс. руб.	3130 тыс. руб.	3400 тыс. руб.

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что тягачи объемом 20 тонн значительно отличаются объемом топливного бака и ценой. Было решено произвести закупку тягача КАМАЗ 65206-004-87.

Тягачи объемом 40 тонн отличаются только полной массой автопоезда у КАМАЗ 5490-014-87 она больше на 4 тонны, чем у КАМАЗ 5494-004-90, и ценой тягача, которая выше у КАМАЗ 5494-004-90 на 270 тыс. руб., следовательно, было решено произвести закупку тягача КАМАЗ 5490-014-87.

Далее рассчитаем закупку количества седельно-балластных тягачей. После проведенного анализа объемов поставок потенциальных клиентов,

было выявлено, что предприятию необходимо закупить 3 тягача 20 тонн и 3 тягача 40 тонн.

Затраты на закупку транспортных средств представим в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на покупку транспортных средств

Наименование	Цена за ед.	Количество	Стоимость
КАМАЗ 5490-014-87	3130 тыс. руб.	3 шт.	9390 тыс. руб.
КАМАЗ 65206-004-87	3844 тыс. руб.	3 шт.	11532 тыс. руб.
Итого	6974 тыс. руб.	6 шт.	20922 тыс. руб.

Из таблицы видно, что затраты на закупку составят 20922 тыс. руб. Требуется рассмотреть, на каких условиях выгодно приобрести данные транспортные средства. Предложения по приобретению тягачей в лизинг представим в таблице 15.

Таблица 15 – Предложения по приобретению тягачей

Наименование	Максимальная сумма	Срок	Первоначальный взнос	Увеличение стоимости
Сбербанк Лизинг	17 млн. руб.	До 5 лет	От 15%	13%
Альфа-Лизинг	Нет ограничений	До 5 лет	От 10%	12,5
Транскапиталбанк Лизинг	Нет ограничений	До 5 лет	От 15%	11%

По данным таблицы видно, что первое предложение от Сбербанк Лизинг данной организации не подходит, т.к. максимальная стоимость ниже той, которая требуется. Сравнивая оставшиеся варианты видно, что компания Транскапиталбанк Лизинг предлагает меньший процент переплат, поэтому сотрудничать с данным банком будет выгоднее.

Рассчитаем итоговую стоимость транспортных средств по договору лизинга от компании Транскапиталбанк Лизинг. Расчеты представим в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет стоимости по программе Транскапиталбанк Лизинг

Условия	Транскапиталбанк Лизинг
Стоимость договора купли-продажи	20922 тыс. руб.
Процент по кредиту	11
Аванс, %	50
Срок действия договора, мес.	60
Стоимость договора, тыс. руб.	15880 тыс. руб.
Размер авансового платежа, тыс. руб.	10461 тыс. руб.
Размер ежемесячного платежа, тыс. руб.	265 тыс. руб.

Таким образом, затраты на данное мероприятие с учетом переплаты по договору лизинга составят 26341 тыс. руб.

3.2 Расчёт экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Чтобы рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий, необходимо определить объемы поставок крупногабаритного груза. Чтобы проанализировать потенциальных клиентов, необходимо исследовать направления груза по Российской Федерации.

В таблице 17 представлены потенциальные клиенты по перевозке лесопромышленных материалов, их местонахождение и объемы перевозок.

Таблица 17 – Планируемые объемы перевозок по лесопромышленной отрасли

Наименование	Местонахождение	Объем перевозок	Доля от объема перевозок
НЭПКон	Москва	2608 тыс. руб.	23,38%
Нархлдстрой	Санкт-Петербург	2590 тыс. руб.	23,22%
НЭПКон	Самара	3567 тыс. руб.	31,98%
Нархлдстрой	Ижевск	2390 тыс. руб.	21,42%
Итого	-	11155 тыс. руб.	100%

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что основные объемы перевозок по лесопромышленной отрасли приходятся на Самару и Санкт-Петербург.

В таблице 18 представлены потенциальные клиенты по перевозке сельскохозяйственных продуктов, их местонахождение и объемы перевозок.

Таблица 18 – Планируемые объемы перевозок по сельскохозяйственной отрасли

Наименование	Местонахождение	Объем перевозок	Доля от объема перевозок
Колхоз «Авангард»	Волгоград	3268 тыс. руб.	29,95%
Колхоз «Аврора»	Пенза	2390 тыс. руб.	21,9%
ООО АПК «АгроЛес»	Екаринбург	2356 тыс. руб.	21,59%
ООО «АГРОПРОМ»	Москва	2899 тыс. руб.	26,56%
Итого	-	10913 тыс. руб.	100%

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что основные объемы перевозок по сельскохозяйственной отрасли приходятся на Москву и Волгоград.

В таблице 19 представлены потенциальные клиенты по перевозке строительных материалов, их местонахождение и объемы перевозок.

Таблица 19 – Планируемые объемы перевозок по строительной отрасли

Наименование	Местонахождение	Объем перевозок	Доля от объема перевозок
ООО «Конкор»	Ижевкс	2608 тыс. руб.	22,93%
ЛК «Строй»	Самара	3567 тыс. руб.	31,36%
Q-Тес	Москва	2608 тыс. руб.	22,93%
ООО «Новая ЭРА»	Санкт-Петербург	2590 тыс. руб.	22,78%
Итого	-	11373 тыс. руб.	100%

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что основные объемы перевозок по строительной отрасли приходятся на Самару.

В таблице 20 представлены потенциальные клиенты по перевозке автозапчастей, их местонахождение и объемы перевозок.

Таблица 20 – Планируемые объемы перевозок по автозапчастям

Наименование	Местонахождение	Объем перевозок	Доля от объема перевозок
АВД Моторс	Москва	3100 тыс. руб.	27,87%
Авто Фактор Про	Самара	2268 тыс. руб.	20,39%
Автозакуп	Казань	2865 тыс. руб.	25,76%
Авто-Инсайд	Тамбов	2890 тыс. руб.	25,98%
Итого	-	11123 тыс. руб.	100%

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что основные объемы перевозок по автозапчастям приходятся на Казань и Тамбов.

Таким образом, общий планируемый объем по крупногабаритному грузу составит 44564 тыс. руб.

Затраты на покупку транспорта составят 26341 тыс. руб. Посчитаем условно-годовую экономию по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{усл.}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}, \text{ где} \quad (1)$$

$\mathcal{E}_{\text{общ}}$ – общая экономия;

\mathcal{Z} – затраты.

$$\mathcal{E}_{\text{усл.}} = 44564 - 26341 = 18223 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий по формуле:

$$\text{CO} = \frac{\mathcal{E}_{\text{усл.}}}{\mathcal{Z}} \quad (2)$$

Срок окупаемости составит:

$$\text{CO} = \frac{18223}{26342} = 0,69 \text{ года} = 8,4 \text{ мес.}$$

Рассчитаем эффективность данного мероприятия по формуле:

$$\text{Эф} = \frac{3}{\text{Э}_{\text{усл}}} \quad (3)$$

Тогда, экономическая эффективность составит:

$$\text{Эф} = \frac{26342}{18223} * 100\% = 145\%$$

Таким образом, срок окупаемости проекта связанный с приобретением транспорта для перевозки крупногабаритного груза составит 0,69 года, следовательно, при планируемой выручке предприятие может погасить задолженность по договору лизинга за 8,4 месяцев и далее использовать чистую прибыль от проекта для развития своего бизнеса. Экономия средств за счет внедрения данного проекта составит 18223 тыс. руб. При затратах в 26341 тыс. руб., срок окупаемости внедряемого мероприятия составит 9 месяцев при экономической эффективности в 145%.

Заключение

Для достижения конкурентных преимуществ предприятиям необходимо расставить приоритеты и выработать стратегию, которая будет соответствовать тенденциям развития рыночной ситуации и будет направлена на реализацию сильных сторон деятельности. Стратегия так же должна обеспечивать конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

В первой главе были изучены теоретические основы методов стимулирования продаж в торговле в организации.

Второй раздел работы содержит организационно-экономическую характеристику объекта исследования – ООО «А Групп». В частности, приведены результаты анализа основных экономических показателей деятельности за 2016-2018 г.г. Анализ существующей конкурентной стратегии показал, что она реализуется на предприятии не в полной мере. Организация имеет слабо развитую маркетинговую политику.

В третьей главе были предложены мероприятия по повышению эффективности сбытовой деятельности, а именно:

- 1) внедрение стратегии «Лидерства»;
- 2) закупка транспортных средств для перевозки крупногабаритного груза.

Срок окупаемости проекта связанный с приобретением транспорта для перевозки крупногабаритного груза составит 0,69 года, следовательно, предприятие может погасить задолженность по договору лизинга за 8,4 месяцев и далее использовать чистую прибыль для развития своего бизнеса. Экономия средств за счет внедрения данного проекта составит 18223 тыс. руб. При затратах в 26341 тыс. руб., срок окупаемости внедряемого мероприятия составит 9 месяцев при экономической эффективности в 145%.

Таким образом, можно сделать выводы об эффективности предложенных рекомендаций и то, что цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемых источников

1. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. - М.: АКДИ "Экономика и жизнь", 2016. – 352 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. - М.: Центр Экономики и маркетинга, 2017. - 456 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2017. - 256 с.
4. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М.П. Афанасьев. - М. 2015. -279 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - М.: ИД «Профессионал», 2018. - 485 с.
6. Баутмартьян, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 4 - С.72-85.
7. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2018. – 457 с.
8. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
9. Глухов, А.Л. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг - 2017. - №2. - С.54 - 56.
10. Голиков, Е.А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е.А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2019. – 88 с.
11. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: ТрансЛит, 2017. – 317 с.
12. Дуган Л. Разработка стратегии: прошлое, современность и будущее. - М.: Региональное представительство УЦРП РПС, 2016. - 412 с.

13. Иванов Ю.Б. Конкурентные преимущества предприятия: оценка формирование и развитие: Монография. / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, А.Ю. Иванова. - М.: ИД «ИЖЕК», 2015. - 342 с.
14. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2018. – 69с.
15. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2016. – 460 с.
16. Котлер, Ф.Г. Основы маркетинга, Второе европейское издание / Ф.Г. Котленр, А. Армстронг и др. - М.: Вильямс, 2018. - 353 с.
17. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2019. – 512 с.
18. Курганов, В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров.: Учебно-практическое пособие / В.М. Курганов. - М.: Книжный мир, 2018. – 512 с.
19. Курочкин, Д.В. Логистика: курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2018. – 268 с.
20. Левиков, Г.А. Логистика, транспорт и экспедирование: Краткий словарь-справочник / Г.А. Левиков. - М.: ТрансЛит, 2016. - 224 с.
21. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2015. – 221 с.
22. Макконел Р., Брю Л. Экономикс. М.: Экономика, 2016. – 570 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 2017. -547с.
24. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2016. – 436 с.
25. Миротин, Л.Б. Логистика в автомобильном транспорте / Л.Б. Миротин. - Вологда: Инфра-Инженерия, 2019. - 237 с.
26. Миротин, Л.Б. Транспортная логистика: Учебник для вузов / Л.Б. Миротин, А.С. Балалаев, В.А. Гудков и др. - М.: РиС, 2015. - 302 с.

27. Неруш, Ю.М. Транспортная логистика: Учебник для академического бакалавриата / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 351 с.
28. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли; КноРус, 2018. - 220 с.
29. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2015. – 235 с.
30. Портер М. Конкуренция / Пер. О. Пелявский, Е. Усенко, И. Шишкина. - М.: Вильямс, 2019. - 592 с.
31. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 456 с.
32. Саркисов, С.В Логистика и транспортное обеспечение ВЭД: Учебник / С.В Саркисов. - М.: ВАВТ, 2015. - 216 с.
33. Семейкин, А.Н. Основные правила упаковывания, маркировки, транспортирования и хранения промышленных грузов / А.Н. Семейкин. - М.: ТД Металлов, 2017. - 102 с.
34. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов// Вестник РЕАН. - 2016. – 312 с.
35. Суслов К.В. Конкурентоспособность как экономическое явление // Вестник РЕАН. - 2017. - № 1. - С. 103 - 105.
36. Фиров Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - № 22. - С. 2 - 9.
37. Фокина Е.В. Оценка конкурентоспособности предприятия и характеристика ее уровня // Учет и статистика. - 2018. - № 23. - С. 53 - 60.
38. Химич Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия // Вопросы экономики и права. - 2017. - № 2. - С. 111 - 113.

39. Шихабахов Т.А., Акежев А.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия // Экономические науки. - 2016. - № 1. - С. 157 - 160.
40. Щетинина И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции // Экономинфо. - 2015. - № 18. - С. 52 - 53.
41. Анализ конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5788680/>.
42. Виды конкурентных стратегий предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/5788680/>.
43. ООО «А Групп» [Официальный сайт]. URL: <http://www.https://avtovoza.ru>
44. Реализация конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=829014>.
45. Формирование конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bestreferat.ru/referat-134214.html>.
46. Katz R.L. Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Clings, NJ Prentice Hall, 2015.
47. Evans V. Logistics / V. Evans, J. ooley, .uchanna. – Express Publishing, 2017, 40 p. ISN: 978-1-4715-2272-4.
48. Porter, M. Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its stability / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 716 p.
49. Porter, M. International competition. Competitive advantages of countries / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 947 p.
50. Kotler F. Basics of marketing. 5th European ed / F. Kotler, A. Gary. - М.: Williams, 2015. - 752 с