

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ АВТОТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ ИП БЕРЕТ А.О.)**

студентки 4 курса 473 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Исмухамбетовой Талиги Сагидуллаевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Кочерягина Н.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

В экономике, когда происходит ускоряющийся процесс формирования рыночных институтов и рыночных отношений, директора большинства отечественных фирм осознали необходимость сосредоточиться на разработке долгосрочной стратегии деятельности. Поэтому важность стратегического планирования, позволяющая компании выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, в последние десятилетия резко увеличилась в нашей стране. Все компании в очень конкурентной, быстро меняющейся ситуации должны не только сосредоточиться на внутреннем положении дел в компании, но и разработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит им идти в ногу с изменениями, происходящими в их окружении.

Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производственных факторов и др. Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма.

На протяжении последнего десятилетия в России значительно увеличилось количество предприятий малого бизнеса на рынке автотранспортных услуг. Преимуществами таких предприятий является гибкость, мобильности, а также возможность быстрой адаптации к изменениям условий рыночной экономики. Стабильное развитие этого вида бизнеса создает конкуренцию и для получения максимального дохода необходимо выбрать правильные конкурентные стратегии предприятий малого бизнеса. Это позволит предприятию занять стальную позицию при постоянно меняющихся условиях рынка, а также даст возможность конкурировать с подобными предприятиями.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии конкурентного развития предприятия на рынке автотранспортных услуг.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи**: 1. Рассмотреть понятие разработки стратегии конкурентного развития предприятия на рынке автотранспортных услуг и процесс разработки стратегии конкурентного развития предприятия на рынке автотранспортных услуг. 2. Дать общую характеристику хозяйственной деятельности ИП Берет А.О. 3. Провести анализ стратегии конкурентного развития ИП Берет А.О на рынке автотранспортных услуг. 4. Определить пути совершенствования процесса разработки и реализации стратегии конкурентного развития ИП Берет А.О на рынке автотранспортных услуг. 5. Провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является предприятия ИП Берет А.О. – одно из предприятий на рынке автотранспортных услуг в Саратовской области.

Выпускная квалификационная работа содержит 70 страниц печатного текста, состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников, содержит 11 таблиц и 5 рисунков.

Во введении: актуальность темы исследования, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект исследования, предмет исследования, теоретико-методологическую основу бакалаврской работы

1. Теоретические основы исследования разработки стратегии конкурентного развития предприятия на рынке автотранспортных услуг

2. Оценка разработки стратегии конкурентного развития ИП БЕРЕТ А.О. на рынке автотранспортных услуг.

3. Рекомендации по совершенствованию разработки стратегии конкурентного развития ИП БЕРЕТ А.О. на рынке автотранспортных услуг

В заключении: общие выводы по результатам работы; предложения по использованию результатов работы, возможности внедрения разработанных предложений в практике.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ АВТОТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития фирмы. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы фирмы, направляя их на достижение поставленных целей. Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

Ни одна фирма не может достичь конкурентных преимуществ по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходимы выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны своей деятельности. В отличие от тактических действий на рынке, стратегия должна быть направлена на обеспечение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе [5, с. 121].

Стратегия конкуренции организации включает в себя подходы компании к бизнесу, и инициативы, которые она использует для привлечения потребителей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке. Конкурентная стратегия (таблица 1.1) предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от ситуации на рынке [4, с. 52].

Таблица 1 –Стратегии конкуренции

Виды стратегии конкуренции	Ключевые конкурентные преимущества
снижение себестоимости	низкая себестоимость и цена услуг
дифференциация продукции	уникальность продукции, ее высокое качество и (или) особенный дизайн
сегментирование рынка	комплексное обслуживание рынка
внедрение новшеств	работа в новой рыночной нише, где отсутствуют конкуренты
немедленное реагирование на потребности рынка	опережение конкурентов за счет более мобильной системы управления

Базовая стратегия конкуренции представляет основу конкурентного поведения организации на рынке. Она описывает систему обеспечения преимуществ над конкурентами и формирует стратегию управления предприятием. Обобщение теории и практики конкуренции позволяет выделить пять базовых стратегий конкуренции, обладающих определёнными преимуществами, но не лишённых и недостатков. Поэтому главной процедурой выбора является взвешенная оценка сильных и слабых сторон каждой стратегии и реальных возможностей по их использованию в условиях сложившейся конъюнктуры рынка [5, с. 152].

Стимулом для использования стратегии снижения себестоимости услуг является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия ориентирует на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. Постоянные же издержки в расчёте на единицу продукции, убывая с ростом объёмов продаж, создают дополнительный резерв удешевления изделий. В этом случае экономия на переменных издержках достигается за счёт высокой специализации производства.

Цель определения стратегии — идентификация и систематическое отображение основных стратегических проблем развития фирмы и соответствующих программ конкретных действий по достижению желаемого результата в долгосрочном периоде.

Значимость проблем изменяется в зависимости от возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон фирмы в сравнении с его конкурентами. Поэтому для определения стратегии важно выявлять критические проблемы, решение которых определяет достижение поставленных целей развития фирмы в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического планирования на организации состоит из этапов:

- Определение миссии и целей организации.
- Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей.
- Выбор стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии фирмы, выражающей философию и смысл его существования.

Миссия - это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.

2. 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ АВТОТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП БЕРЕТ А.О.)

Основной специализацией индивидуального предпринимателя ИП Бе-рет А.О. является организация междугородних грузовых перевозок по Рос-сии. Автопарк компании состоит из 5 собственных грузовых автомобилей и 15 наёмных машин, готовых осуществлять транспортные перевозки в любой регион Российской Федерации. На данный момент ИП Берет А.О. имеет более 30 клиентов и предоставляет свои услуги крупным компаниям, таким как: мебельная фабрика «Мария», ЗАО «Жировой комбинат», кондитерская фабрика «Саратовская», а также предприятиям и физическим лицам.

ИП Берет А.О. качественно осуществляет грузоперевозки и уважительно относится к своим клиентам.

Основными направлениями развития считаются повышения качества оказываемых услуг, охрана здоровья членов коллектива, высокий уровень техники безопасности, повышение производительности труда, заключение контрактов с новыми заказчиками, достижение увеличения прибыли.

ИП Берет А.О. был зарегистрирован 9 декабря 2015 года. На тот момент основной деятельностью индивидуального предпринимателя являлся поиск грузов для наемных машин. Был арендован офис, где работали логисты. Далее с ростом объемов перевозок и прибыли, Берет А.О. расширил область своей деятельности и приобрел собственные грузовые автомобили для междугородних перевозок. К концу 2016 года автопарк компании состоял из пяти тягачей.

Покупка автомобилей, поспособствовала увеличению количества сотрудников. На работу были приняты водители и механики.

На сегодняшний день индивидуальный предприниматель предоставляет посреднические услуги в сфере грузоперевозок и сам является перевозчиком.

Организационная структура линейная и имеет высокий уровень гибкости. Все работники подчиняются непосредственно индивидуальному предпринимателю. Организационная структура ИП Берет А.О. указана на рисунке 2.

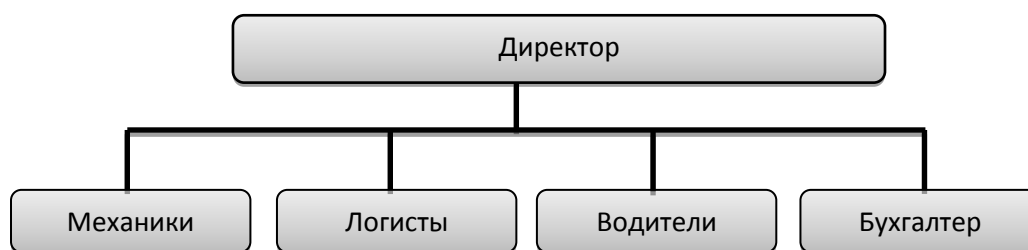


Рисунок 2 - Организационная структура ИП Берет А.О.

Эффективная работа ИП Берет А.О. не возможна без технического сервиса, т.е. своевременных технических обслуживаний, операция текущего ремонта. ИП Берет А.О. проводит техническое обслуживание на территории арендованной базы ТО.

Автомобильный устав гласит, что осуществлять погрузку (размещение в кузове и закрепление товара) должен грузоотправитель, а разгрузку – грузополучатель. Такая норма при отправке грузов, является рекомендательной (если заключен иной договор) и обязательной, если грузоотправитель и

грузоперевозчик не заключили дополнительного соглашения. Но, в виду того, что такая организация погрузки и разгрузки груза не всегда удобна, зачастую выполнение этих работ берет на себя транспортная компания.

Несмотря на постоянные рейсы, при перевозке грузов иногда возникают простои. Чтобы их избежать, нужно обязательно предпринимать меры, как в отношении получателя товара, так и водителя, который перевозит продукты. В первую очередь, это информирование и контроль исполнения заказа.

Основные показатели деятельности индивидуального предпринимателя указаны в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ деятельности ИП Берет А.О.

Показатель	Годы		
	2015	2016	2017
Общий пробег (всего, тыс.км.)	2001,5	2083,31	2178,26
Перевезено грузов (всего, тыс.тонн)	30,89	31,05	32,76
Грузооборот (всего тыс. тонно-км)	20189,14	21940,7	24540,23
Средний пробег за год, тыс.км	5,01	5,79	6,05

Исходя из данных таблицы 2 можно отметить, что наблюдается рост показателей, однако – общий пробег грузового автотранспорта в 2017 году по сравнению с 2016 повысился на 94,95 тыс.км, возрос показатель перевезенных грузов: на 1,71 тыс.т по сравнению с 2016. Это объясняется плодотворной деятельностью предприятия, спросом на услуги предприятия, технической готовностью парка и исправным состоянием транспортных средств, что является положительной тенденцией развития.

В числе наиболее весомых находится и фактор сезонности, от которого во многом зависит подъем или спад количества грузоперевозок. Пик грузоперевозок приходится на предновогодний период, когда повышается

спрос на основные товарные позиции. Период сбора урожая отличается продолжительным повышенным спросом на грузоперевозки.

Одним из основополагающих элементов деятельности любой коммерческой организации является потребитель.

В условиях высокой конкуренции привлекать новых клиентов становится все труднее. Маркетинговые исследования показывают, что каждый «удержанный» клиент обходится дешевле, чем привлечение нового. Сохранение постоянных клиентов возможно лишь в том случае, если уровень их обслуживания постоянно повышается.

Рассмотрим существующую стратегию конкурентного развития фирмы по данным пунктам:

1. Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии фирмы, выражающей философию и смысл его существования. На данный момент у организации ИП Берет А.О. определены только цели.

2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

При определении целей организации руководством не было проведено анализа внешней и внутренней среды.

Необходимо учесть все сильные и слабые стороны организации, а также определить угрозы и возможности выхода.

Проведем Анализ конкурентных позиций ИП Берет А.О. на рынке автотранспортных услуг.

Грузооборот (объем перевозок на рынке транспортных услуг) увеличивается ежегодно. Вместе с этим постоянно растет количество логистических

посредников, а, следовательно, увеличивается число конкурентов ИП Берет А.О. У ИП Берет А.О. есть два основных конкурента на рынке автотранспортных услуг Саратова - ИП Филатов В.Ю. и ООО «МегаТрак». Сравнительный анализ факторов конкурентоспособности ИП Берет А.О. представлен в таблице 6.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ ИП БЕРЕТ А.О. НА РЫНКЕ АВТОТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды, можно предложить план мероприятий направленных на реализацию стратегии. Необходимо выделить следующие проблемы, стоящие перед организацией:

- отсутствие процесса разработки и реализация стратегии конкурентного развития организации;

- отсутствие маркетинговой службы для обеспечения связей с общественностью с целью создания положительного имиджа организации и дополнительного привлечения клиентов;

- среднее качества услуг, отсутствие привлечения новых потребителей.

Исходя из выявленных проблем представляю рекомендации по совершенствованию процесса разработки и реализации стратегии конкурентного развития ИП Берет А.О.

1. Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 3.



Рисунок 3 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Следует отметить, что предприятие изучение ИП Берет А.О. не имеет штатной единицы специалиста по маркетингу, который бы занимался рекламной деятельностью компании.

Из-за слабого прогноза рынка, в случае резкого снижения спроса предприятие может не найти клиентов, как и в обратном случае – может не уследить положительные тенденции на рынке и упустить имеющиеся возможности. Предприятие ИП Берет А.О. обладает необходимыми финансовыми и материальными ресурсами для решения проблемы - отсутствие квалифицированного персонала (маркетологов) на предприятии.

Отдел маркетинга, предлагаемый для введения в структуру управления ИП Берет А.О., координирует все аспекты производственно–сбытовой деятельности компании. Высокая конкуренция на рынке требует большого внимания к запросам потребителей и действиям конкурентов. Проведение постоянных маркетинговых исследований для формирования правильной

маркетинговой политики | требуют от ИП Берет А.О. решения следующих вопросов:

- формировании гибкой ценовой политики, индивидуальный подход к каждому клиенту;
- поиск новых клиентов;
- эффективная рекламная политика;
- сохранение и улучшение положения на рынке и т.д.

. ИП Берет А.О. необходимо завоевать хорошую репутацию среди потенциальных клиентов и приложить все усилия для удовлетворения потребностей уже существующих клиентов. Для этого необходимо провести модернизацию автотранспорта, Создать систему дополнительного поощрения сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сделать следующие выводы.

1. Транспортная логистика является спутником современного предприятия и без оптимальных решений транспортных задач, наличия отдела логистики и квалифицированных специалистов в сфере таможенного оформления можно потерять большие средства на доставку товара потребителям, что в краткосрочном периоде не позволит организации реализовать тактические цели, а в долгосрочном – выполнить запланированные показатели развития.

2. К основным факторам, воздействующим на отношение потребителей к транспортной продукции, относят:

- коммерческие условия (возможности дороги строить отношения с грузовладельцами на договорной основе с учетом гибкого тарифного регулирования);
- организацию технического обслуживания перевозок (компания должна гарантировать доставку грузов в сохранности и точно в срок, безопасность движения, комфорт);

- представление о предприятии со стороны грузоотправителей, грузополучателей и пассажиров, ее авторитет, информированность потенциальных клиентов о сумме скидок-надбавок, видах оказываемых услуг, сервисе.

3. Сложная экономическая ситуация в России сильно отразилась на рынке автотранспортных услуг.

Состояние экономики в России можно назвать нестабильным: в некоторых отраслях намечается умеренный рост, в других - только замедляются темпы падения. Ряд отраслей, таких как сельское хозяйство, показывают положительную динамику в 2017 году, соответственно растет и рынок автотранспортных услуг, где показательным является европейское направление. К сожалению, малый и средний бизнес в России по-прежнему остается под давлением кризиса.

4. Объектом выпускной квалификационной работы выступала организация ИП Берет А.О. ИП Берет А.О. занимается организацией междугородних грузовых перевозок по России. В работе был проведен анализ деятельности ИП Берет А.О. за период 2016 и 2017 годы.

В результате анализа выяснилось, что деятельности ИП Берет А.О. наблюдается тенденция к росту. Общий показатель перевозок вырос на 2,18% в 2017 году по сравнению с 2016. Можно также отметить, что в 2017 году увеличился общий объем дохода (на 26,8%) по сравнению с 2016 годом.

5. Организация перевозок происходит по следующему алгоритму:

- сначала оформляется заявка с компанией грузоотправителя;
- происходит оформление и подписание заявки – оформляется путеводный лист и командировочное удостоверение.

Качество транспортного обслуживания – это совокупность характеристик транспортного обслуживания, обуславливающих его способность удовлетворять потребности потребителей путем надлежащего и эффективного выполнения транспортных и сопутствующих услуг, а также соответствовать

установленным стандартам и нормативам, условиям договора или обычно предъявляемым требованиям к транспортному обслуживанию.

6. Для ИП Берет А.О. покупатели - это заказчики грузоперевозок. На данный момент предприятие имеет более 30 заказчиков и предоставляет свои услуги крупным компаниям, таким как: мебельная фабрика «Мария», ЗАО «Жировой комбинат», кондитерская фабрика «Саратовская».

В сравнительном анализе ИП Берет А.О., в отличие от конкурентов, работает в среднем ценовом сегменте, является самым «молодым» и малочисленным предприятием, имеющей лишь 20 единиц автотранспорта.