

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

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
ИНЖИНИРИНГОВОГО ХОЛДИНГА «ПЕТОН»)**

студента 4 курса 491 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Сабирьянова Венера Раифовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Абриталина А.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что анализ и формирование конкурентных преимуществ организации является очень важным этапом в формировании, как маркетинговой, так и стратегической политики организации. Эта тема особенно остро стоит в условиях современной рыночной экономики России, так как четко проведенный анализ, позволяет выявить основные преимущества организации, опираясь на которые она сможет эффективно реализовать свой потенциал.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: рассмотрение формирования конкурентных преимуществ организации и разработка рекомендаций по их совершенствованию на примере Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации, дать определение «конкурентное преимущество»;
- ✓ рассмотреть процесс формирования конкурентных преимуществ организации и методы их оценки;
- ✓ изучить хозяйственную, финансовую и маркетинговую деятельность Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»;
- ✓ провести анализ процесса формирования конкурентных преимуществ Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»;
- ✓ выявить основные конкурентные преимущества Холдинга и дать их оценку;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»;
- ✓ провести расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН», который специализируется на разработке и внедрении

технологий строительства, модернизации и реконструкции газо- и нефтеперерабатывающих заводов

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения складывающиеся в процессе формирования конкурентных преимуществ в Технологическом Инжиниринговом Холдинге «ПЕТОН».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены конкурентоспособности и конкурентным преимуществам организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и глоссария.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентных преимуществ: понятие, основные виды, а также процесс формирования и методы оценки конкурентных преимуществ.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», рассмотрен процесс формирования основных конкурентных преимуществ и дана их рейтинговая оценка по сравнению с главными конкурентами.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

При активном развитии конкуренции стратегический успех организации, прочность ее конкурентной позиции напрямую зависят от того, обладает ли данная организация длительными и устойчивыми конкурентными преимуществами. Наряду с этим она должна генерировать новые преимущества, но быстрее и эффективнее, чем конкуренты, что приобретает все большее значение в условиях насыщения рынка и значительного превышения спроса над предложением.

Формирование и использование собственных конкурентных преимуществ – характерная тенденция работы всех наиболее успешных предприятий страны.¹ Подходы к обеспечению организацией устойчивых конкурентных преимуществ меняются в процессе перехода от одной стадии своего развития к другой. Отсутствие внимания к этой проблеме со стороны руководства приводит к неэффективности применяемых стратегий поддержания конкурентоспособности и несоответствию организации рыночным условиям конкуренции. Формирование и поддержание конкурентных преимуществ затрагивает весь механизм деятельности организации.

Существует большое количество определений «конкурентного преимущества». Одни источники определяют «конкурентное преимущество» как характеристики или свойства, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.² Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самой организации, так и к товару или услугам, которые данная организация производит, реализует или предоставляет. Указанное превосходство является

¹ Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Н.А. Зайцев – М.: Экономистъ, 2017. – с. 156

² Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы/Г. Л. Азоев. – М.: Новости, 2013. – с. 56

относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.

Другие источники определяют «конкурентное преимущество» как положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.³

Третьи источники утверждают, что «конкурентное преимущество» – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.⁴ Причем данное определение является самым распространенным и объединяет в себе многие другие.

Четвертые источники определяют «конкурентное преимущество» как объект стратегического управления, основу и цель экономической стратегии организации, действующий на высококонкурентном рынке, а также элемент стратегического потенциала, представляющий собой уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы хозяйствующего субъекта.⁵

Конкурентные преимущества организации могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия:

1. низкие издержки, которые отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты;

³ Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников – М.: Институт экономических стратегий, 2016. – с. 85

⁴ Зуб А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Зуб. – М.: Велби, 2013.– с. 173

⁵ Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы/Г. Л. Азоев. – М.: Новости, 2013. – с. 45

2. дифференциация товаров представляет собой способность обеспечить покупателя уникальным и с большей ценностью в виде высокого качества товаром, товаром рыночной новизны, товаром высокого качества, послепродажным обслуживанием и т.д.⁶

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Организации с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у организации с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности организации и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большой рыночной долей, большим объемом продаж и др.

Выделяют 10 основных видов конкурентных преимуществ в зависимости от базового условия, определяющего характер источника конкурентного преимущества⁷ (табл. 1).

Таблица 1. Виды конкурентных преимуществ организации в зависимости от характера источника конкурентного преимущества⁸

| Вид конкурентных преимуществ | Источник конкурентного преимущества |
|-------------------------------------|--|
| Экономические | Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности. Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка |

⁶ Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Международные отношения – 2015. – с. 159

⁷ Шопотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования. // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 3. С. 50–51

⁸ Таблица составлена автором.

| | |
|--|---|
| | <p>(благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также предоставляемые льготы и привилегии)</p> |
| Нормативно-правовые и административные | <ul style="list-style-type: none"> • льготы или иные привилегии, предоставленные региону или отдельным предприятиям органами власти и управления; • возможности беспрепятственного ввоза-вывоза товаров за пределы административно-территориального образования; • исключительные права на интеллектуальную собственность, обеспечивающие монопольные позиции в течение определенного периода. <p>Преимущества нормативно-правового характера отличаются от других тем, что могут быть относительно быстро и, главное, полностью устранены отменой соответствующих законодательных актов.</p> <p>Административные связаны с наличием ограничений деятельности производителей (поставщиков), которые не всем удается преодолеть. К их числу относятся ограничения со стороны органов государственной и муниципальной власти в выдаче патентов и лицензий, квотирование, усложненный порядок регистрации предприятий, препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и служебных помещений и т.п.</p> |
| Структурные | <p>Интеграция бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков); • прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции); • горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию). |
| Научно-технические и технологические | <p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования</p> |
| Информационные | <p>Наличие банка данных о:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рынке; • продавцах; • покупателях; • конкурентах; • нормативно-правовых актах органов власти; • инфраструктуре рынка. |
| Демографические | <p>Формируются в результате демографических изменений в целевом сегменте рынка и их положительного влияния на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию, а увеличения численности целевой группы населения, изменение его половозрастного состава, миграции населения, а также изменения</p> |

| | |
|------------------|---|
| | образовательного и профессионального уровня. |
| Географические | Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок. |
| Нематериальные | Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом. |
| Неправовые | Недобросовестная конкуренция. Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм. Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел. Коррупция. Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др. |
| Инфраструктурные | Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта). Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России. Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.). Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.). Развитие межфирменной кооперации. |

Таким образом, конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему осязаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Рассмотрев все понятия «конкурентное преимущество» и его классификацию можно сформулировать определение «формирования

конкурентных преимуществ организации». Следовательно, формирование конкурентных преимуществ – это комплекс управленческих и маркетинговых процедур и способов их выполнения, предназначенных для предпочтительного позиционирования организации в конкурентной среде.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия происходит за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, являются эти самые преимущества. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность деловых стратегий организации составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии.

Формирование конкурентных преимуществ представляет собой очень сложный процесс, который выражается в следующей последовательности (рис. 1.).

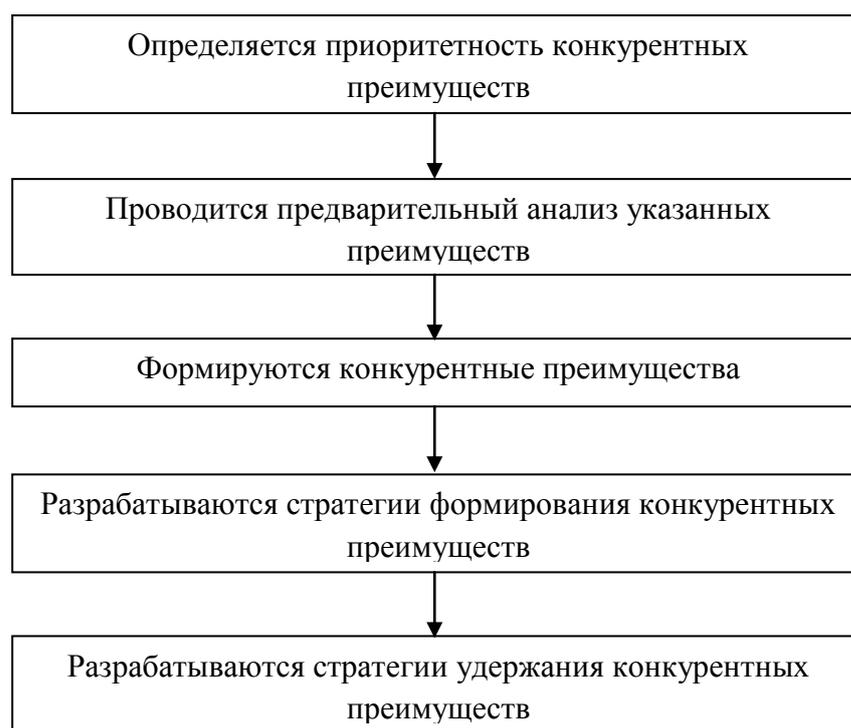


Рис. 1.1. Процесс формирования конкурентных преимуществ⁹

Основные методы оценки конкурентных преимуществ организации реализуются через анализ эффективности использования факторов,

⁹ Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – с. 256

составляющих модель оценки конкурентоспособности организации и на основе анализа происходит составление стратегии повышения конкурентоспособности организации, и делятся на две группы: аналитические и графические. Данные методы можно применять как в отдельности, так и в совокупность, для более четкого определения конкурентоспособности, как товаров, так и предприятия в целом.

2. ОЦЕНКА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ПРИМЕРЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИНЖИНИРИНГОВОГО ХОЛДИНГА «ПЕТОН»

Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН», получил свое название от сокращения термина «ПЕрекрестноТОчная регулярная Насадка», обозначающего тип устройств для переработки нефти – технологический холдинг, занимающийся инжинирингом и строительством, штаб-квартира и главный проектный и научный центр которого расположены в г. Уфе, а представительства открыты в крупнейших российских городах, таких как Москва, Омск, Новый Уренгой, Санкт-Петербург и Ростов-на-Дону.

«ПЕТОН» специализируется на разработке и внедрении технологий строительства, модернизации и реконструкции газо- и нефтеперерабатывающих заводов. Основная деятельность холдинга связана с технологиями ректификации, абсорбции и сепарации в газопереработке, газодобычи, нефтепереработке, нефтехимии и химии сверхчистых веществ.

Штаб-квартира и главный проектный и научный центр Холдинга расположенные в г. Уфа находятся в двух собственных зданиях: 700 м² и новом современном комфортабельном офисном центре площадью 7100 м², рассчитанных на размещение 1000 человек. Основная структура Холдинга представлена на рис. 2.



Рис. 2. Структура Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»¹⁰

«ПЕТОН» обладает собственными производственными мощностями по созданию лицензионного нестандартного оборудования и его компонентов в области ректификации, теплообмена, АВО, змеевиков для печных труб в части сложного технологического оборудования.

В работе был проведен анализ позиции Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» с помощью SWOT-матрицы. В таблице 2 отражены сильные и слабые стороны Холдинга.

Таблица 2. Сильные и слабые стороны Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»¹¹

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|--|
| 1. Возможность производить продукцию на мировых стандартах качества. 2. Возможность полного импортозамещения. 3. Высокое качество продукции и услуг, постоянное его улучшение. 4. Собственная модель расчетов и проектирования нефтеперерабатывающих установок. 5. Наличие комплекта лицензий для реализации проектов «под ключ» с | 1. Высокая энергоёмкость производства. 2. Высокие цены на продукцию и услуги. 3. Отсутствие стимулов к повышению производительности. 4. Текучесть кадров. 5. Не очень высокий уровень мотивации персонала. 6. Недостаточные маркетинговые исследования и слабая рекламная кампания. 7. Сильная зависимость от поставщиков. |

¹⁰ Рисунок составлен автором на основе материалов Устава Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» от 25.03.2010 г.

¹¹ Таблица составлена автором.

| | |
|---|---|
| <p>индексом Нельсона 10+.</p> <p>6. Сотрудники со стажем.</p> <p>7. Сотрудники с высшим образованием и званием кандидата, доктора, академика технических наук.</p> <p>8. Эффективная система сбыта готовой продукции.</p> <p>9. Широкие возможности сбыта своей продукции.</p> <p>10. Широкий спектр оказываемых услуг по проектированию, конструированию и строительству в области газонефтедобычи.</p> <p>11. Положительный имидж компании в бизнес-среде.</p> <p>12. Отлаженное партнерство с поставщиками и клиентами.</p> <p>13. Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений.</p> <p>14. Четкое разделение труда, профессиональная специализация.</p> | <p>8. Сильная зависимость от выигранных тендеров.</p> <p>9. Большой объем кредиторской задолженности.</p> <p>10. Отсутствие долгосрочных источников финансирования.</p> |
|---|---|

В таблице 3 отражены возможности и угрозы Холдинга.

Таблица 3. Возможности и угрозы Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»¹²

| Возможности | Угрозы |
|---|---|
| <p>1. Расширение ассортимента производимой продукции, за счёт внедрения новых технологий.</p> <p>2. Получение новых крупных контрактов с зарубежными компаниями.</p> <p>3. Продвижение в регионы РФ.</p> <p>4. Возможность партнерства с крупными российскими нефтегазовыми компаниями.</p> | <p>оявление крупных зарубежных конкурентов в области проектирования и строительства нефтяных установок.</p> <p>Оживление деловой активности основных конкурентов.</p> <p>Падение спроса по причине снижения мировых цен на нефть.</p> <p>Плохие погодные условия, которые снижают скорость работ.</p> |

Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами позволило выявить следующее:

Сильные стороны и возможности:

✓ компания занимает большой удельный вес на рынке, кроме того, имеется возможность расширения рынков сбыта продукции и услуг;

¹² Таблица составлена автором.

✓ деятельность Холдинга хорошо известна как в России, кроме того, имеется заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве;

✓ известность и надежность Холдинга подкрепляется экономическим ростом и увеличением деловой активности.

Слабые стороны и возможности:

✓ высокая энергоемкость производства, но на предприятии активно ведется внедрение новых технологий;

✓ относительно высокие цены на производство, но снижение затрат приведет к снижению себестоимости.

Процесс формирования конкурентных преимуществ в Технологическом Инжиниринговом Холдинге «ПЕТОН» можно представить на рис. 3.



Рис. 3 Процесс формирования конкурентных преимуществ в Технологическом Инжиниринговом Холдинге «ПЕТОН»¹³

Из рис. 3. видно, что последний этап формирования конкурентных преимуществ, а именно разработка стратегии удержания конкурентных преимуществ, отсутствует. Это объясняется наличием слабых сторон, выявленных в процессе анализа, таких как недостаточные маркетинговые исследования, неэффективная кадровая политика, а также одна из сильных

¹³ Рисунок составлен автором.

сторон – положительный имидж компании в бизнес-среде. Следовательно, Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» просто надеется на уже сложившиеся опыт и имидж компании, и практически ничего не предпринимает для удержания имеющихся конкурентных преимуществ.

В таблице 4 проведена рейтинговая оценка (от 1 до 10) основных конкурентных преимуществ Холдинга, связанных с его хозяйственной и финансовой деятельностью, а также главных соперников данной компании.

Таблица 4. Рейтинговая оценка конкурентных преимуществ Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» и его основных конкурентов¹⁴

| Конкурентные преимущества | Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» | Основные конкуренты | | |
|---|--|--------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| | | АО ВНИПИ Нефтегаз-добычи | НИПИ Газпереработка | Октябрьский завод нефтеаппаратуры |
| Производство продукции на мировых стандартах качества | 8 | 7 | 5 | 6 |
| Наличие комплекта лицензий для реализации проектов «под ключ» | 10 | 6 | 7 | 5 |
| Высокий кадровый потенциал | 7 | 6 | 5 | 6 |
| Имидж компании | 9 | 5 | 5 | 5 |
| Партнерство с поставщиками и клиентами | 8 | 7 | 7 | 6 |
| Эффективная система сбыта готовой продукции | 7 | 5 | 4 | 6 |
| Затраты на мониторинг и исследование собственной позиции на рынке | 5 | 6 | 7 | 6 |
| Широкий спектр оказываемых услуг по проектированию, конструированию и строительству в области газонефтедобычи | 9 | 6 | 6 | 6 |
| Собственные запатентованные разработки | 9 | 7 | 6 | 5 |
| Цены на продукцию и услуги | 5 | 7 | 7 | 8 |
| Итого | 77 | 62 | 59 | 59 |

Рейтинговая оценка Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» составила 77 баллов, которая является наивысшей среди его

¹⁴ Таблица составлена автором

конкурентов. АО ВНИПИ Нефтегаздобычи получил 62 бала, а вот НИПИ Газпереработка и Октябрьский завод нефтеаппаратуры получили одинаковую итоговую рейтинговую оценку – 59 баллов. Холдинг проигрывает своим конкурентам только в двух позициях – затраты на мониторинг и исследование собственной позиции на рынке, а также цены на продукцию и услуги и оба показателя являются слабыми сторонами данной компании.

Высокие баллы компания получила за наличие комплекта лицензий для реализации проектов «под ключ», имидж компании, широкий спектр оказываемых услуг по проектированию, конструированию и строительству в области газонефтедобычи, собственные запатентованные разработки.

По трем показателям конкуренты имеют практически одинаковые значения рейтинга. Так, например, в строке «имидж компании» конкуренты имеют оценку 5 баллов, а Холдинг – 9 баллов. Это объясняется тем, что «ПЕТОН» положительно зарекомендовал себя как на рынках нашей страны, так и на зарубежных рынках. Соперники же практически одинаково известны только на территории РФ.

Холдинг оказывает широкий спектр услуг по проектированию, конструированию и строительству в области газонефтедобычи, кроме того он имеет собственную методику расчетов и модель проектирования в данной области, поэтому получил оценку – 9 баллов. А вот конкуренты оказывают услуги только в области проектирования и конструирования, к строительству данные компании пока не готовы, так как не имеют необходимых ресурсов, поэтому получили оценку в 6 баллов.

В цене на продукцию и услуги Холдинг проигрывает своим конкурентам. Это объясняется тем, что именно этот показатель является слабой стороной данной компании, так как она выставляет высокие цены на свою продукцию и услуги. В первую очередь это обусловлено уже сложившимся имиджем компании, высоким качеством продукции и оказываемых услуг. Поэтому Холдинг получил оценку в 5 баллов. Конкуренты же, пытаясь повысить лояльность клиентов, наоборот снижают

цены. За счет этого низкая цена на продукцию и услуги становится их сильной стороной, поэтому их оценка – 7 и 8 баллов.

Таким образом, в ходе анализа было выявлено, что основными конкурентными преимуществами Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» являются производство продукции на мировых стандартах качества, наличие комплекта лицензий для реализации проектов «под ключ» на строительство НПЗ с индексом Нельсона 10+, квалифицированные сотрудники с высшим образованием и званием кандидата, доктора, академика в области технических наук, положительный имидж компании, партнерство с поставщиками и клиентами, эффективная система сбыта готовой продукции, широкий спектр оказываемых услуг по проектированию, конструированию и строительству в области газонефтедобычи, собственные запатентованные разработки, выход на рынок РФ и зарубежные рынки.

Также проведенный анализ показал, что Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» имеет не полный процесс формирования конкурентных преимуществ, а именно отсутствует последний этап – разработка стратегии по удержанию конкурентных преимуществ. Данное обстоятельство является главной угрозой потери конкурентных преимуществ, что подтверждает проведенная рейтинговая оценка данной компании и ее главных конкурентов.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КОКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИНЖИНИРИНГОВОГО ХОЛДИНГА «ПЕТОН»

Руководству Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» может быть рекомендовано, направить усилия на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ путем внедрения недостающего этапа – разработки стратегии удержания конкурентных

преимуществ, а также устранение слабых сторон компании, выявленных в процессе проведения SWOT-анализа.

При выборе конкурентной стратегии, прежде всего, нужно обратить внимание на то, что тип выбранной стратегии будет зависеть от положения, которое занимает Холдинг на рынке, и от характера его действий.

Возможные стратегии по удержанию конкурентных преимуществ представлены в табл. 5.

Таблица 5. Основные стратегии удержания конкурентных преимуществ в зависимости от положения организации на рынке¹⁵

| Позиция на рынке | Упреждающие стратегии | Пассивные стратегии |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Лидеры рынка | Захват | Перехват |
| | Защита | Блокировка |
| Преследователи лидеров рынка | Атака | Следование |
| | Прорыв по курсу | Окружение |
| Избегающие прямой конкуренции | Сосредоточение сил на участке | Сохранение позиций |
| | | Обход |

Так как Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» является лидером на рынке и это подтверждает его рейтинговая оценка, то для него подойдут первые 4 стратегии: «захват рынка», «защита рынка», «блокировка рынка» и «перехват».

Практически каждая из этих стратегий основывается на постоянном проведении маркетинговых исследований рынка, производимой продукции и оказываемых услуг, конкурентов, клиентов, партнеров, собственных возможностей и так далее, а также на ценовой политике компании.

Для реализации любой из предложенных стратегий по удержанию конкурентных преимуществ, сначала необходимо провести мероприятия по устранению слабых сторон Холдинга.

Одним из мероприятий может быть создание маркетинговой службы, которая отсутствует в данной компании. Технологическому Инжиниринговому Холдингу «ПЕТОН» необходимо создание маркетинговой

¹⁵ Глобальная конкуренция / В.В. Овчинников – М.: Институт экономических стратегий, 2016. – с. 67-69

службы в центральном офисе, расположенном в г. Уфа, организационная структура которой представлена на рис. 4.

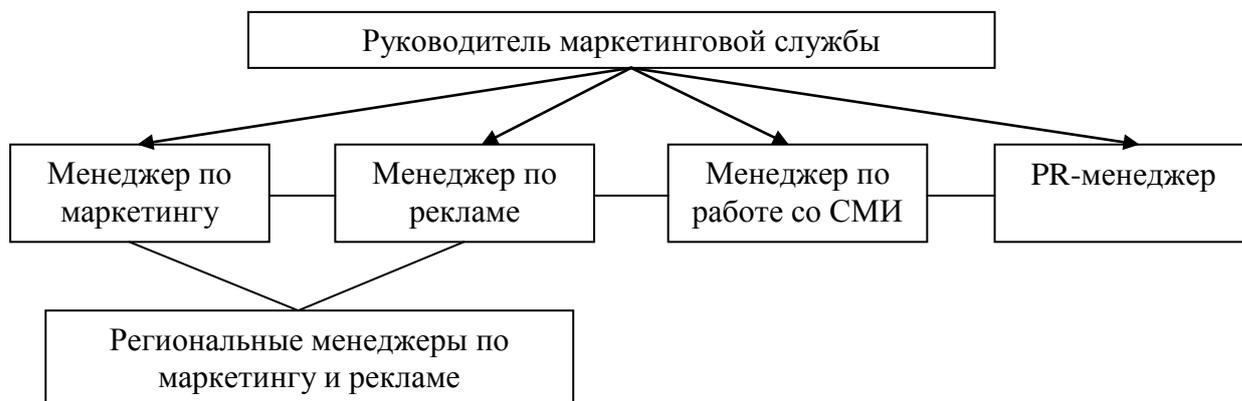


Рис. 3.1. Организационная структура маркетинговой службы Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН»¹⁶

Возглавлять маркетинговую службу будет руководитель, который напрямую подчиняется учредителям данного Холдинга. В подчинении у руководителя находятся взаимодействующие между собой менеджеры по маркетингу, рекламе, работе со СМИ и PR-менеджер. Региональные менеджеры в данном случае так же подчиняются руководителю маркетинговой службы и находятся в прямом взаимодействии с менеджерами по маркетингу и рекламе центрального офиса.

Основной целью создания маркетинговой службы Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» является достижение эффективности маркетинговой деятельности, которая напрямую зависит от уровня ее организации.

Таким образом, создание маркетинговой службы позволит устранить одну из слабых сторон Холдинга, которые были определены в результате проведенного SWOT-анализа.

Кроме создания маркетинговой службы необходимо разработать гибкую систему скидок для партнеров и клиентов Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», которая заключается в предоставлении накопительной скидки для уже имеющих клиентов,

¹⁶ Рисунок составлен автором.

первичной скидки для новичков, дополнительной скидки при заключении более крупного контракта. Основные скидки представлены в табл. 6.

Таблица 6. Основные предоставляемые скидки¹⁷

| Назначение | Скидка |
|---|---------------|
| Первичное заключение контракта после введения скидочной системы | 3% |
| Каждое повторное заключение контракта | 1% |
| Заключение контракта более 5 млн. руб. | 5% |
| Заключение контракта более 10 млн. руб. | 10% |
| Возврат «ушедшего» клиента или партнера | 10% |

Таким образом, данное мероприятие позволит привлечь новых, сохранить уже имеющихся, и возможно вернуть уже потерянных клиентов и партнеров. Кроме того применение скидочной системы окажет влияние на снижение цен на продукцию и услуги Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», что в свою очередь позволит устранить и другую из ранее выявленных слабых сторон данной компании.

Следовательно, устранив все слабые стороны, Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» сможет преступить к одной из ранее описанных стратегий удержания конкурентных преимуществ.

Все предложенные руководству Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» мероприятия эффективны, что подтверждается расчетами эффективности данных рекомендаций в основной работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в рассмотрении формирования конкурентных преимуществ Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» на основе анализа процесса формирования конкурентных преимуществ и их оценки в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

¹⁷ Таблица составлена автором.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «конкурентных преимуществ», определены их основные виды, а также дано определение «формированию конкурентных преимуществ». Кроме того был рассмотрен процесс формирования конкурентных преимуществ организации, определены основные этапы и направления формирования конкурентных преимуществ, а также рассмотрены основные методы их оценки.

В итоге был сделан вывод о том, что конкурентные преимущества организации могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При их определении важно ориентироваться на запросы потребителей. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию организации. Кроме того каждая организация должна иметь 4-5 конкурентных преимуществ, которые в свою очередь необходимо защищать.

Формирование конкурентных преимуществ организации происходит за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, являются эти самые преимущества. Основные методы оценки конкурентных преимуществ организации реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности организации и на основе анализа происходит составление стратегии повышения конкурентоспособности организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной, финансовой и маркетинговой деятельности Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», которая показала, что это современная организация, специализирующаяся на разработке и внедрении технологий строительства, модернизации и реконструкции газо- и нефтеперерабатывающих заводов. Основная деятельность Холдинга связана с технологиями ректификации, абсорбции и сепарации в газопереработке, газодобычи, нефтепереработке, нефтехимии и химии сверхчистых веществ.

Данная организация осуществляет свою деятельность по всей стране и за ее пределами, следовательно, имеет выход, как на российский рынок, так и на зарубежный. Основными направлениями деятельности Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» являются концептуальный, финансовый, технико-экономический, организационный, сбытовой, ликвидационный, производственный, испытательный и пусковой инжиниринг, комплектация, поставки и логистика, а также базовое и рабочее проектирование и дизайн.

Кроме того, был проведен анализ финансовых и бухгалтерских показателей предприятия, который показал, что данные показатели непрерывно растут, но на них оказывает большое влияние экономическая ситуация сложившаяся как в стране, так и во всем мире.

Также был проведен анализ процесса формирования конкурентных преимуществ, в результате которого было выявлено, что последний этап формирования конкурентных преимуществ, а именно разработка стратегии удержания конкурентных преимуществ, отсутствует. Для рассмотрения процесса формирования конкурентных преимуществ Холдинга был проведен анализ формирования данных преимуществ в историческом аспекте, а также проведен SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон данной организации.

Во время анализа были выявлены основные конкурентные преимущества Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» и проведена их рейтинговая оценка по сравнению с основными конкурентами. Данная оценка показала, что Холдинг проигрывает своим конкурентам только в двух позициях – затраты на мониторинг и исследование собственной позиции на рынке, а также цены на продукцию и услуги. Это объясняет тем, что оба этих показателя являются слабыми сторонами данной компании.

Проведение подробного анализа хозяйственной деятельности Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», финансовых и

бухгалтерских показателей, выявление основных конкурентных преимуществ, рассмотрение процесса их формирования, а также проведение их оценки позволило рекомендовать руководству данной организации обратить свое внимание на выявленные слабые стороны и угрозы, а также использовать имеющиеся возможности для их устранения и предотвращения за счет улучшения процесса формирования и удержания конкурентных преимуществ.

Чтобы направить усилия на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ руководству Холдинга было рекомендовано внедрение в данный процесс недостающего этапа – разработки стратегии удержания конкурентных преимуществ.

Так как Технологический Инжиниринговый Холдинг «ПЕТОН» является лидером на рынке и это подтверждает его рейтинговая оценка, то основной стратегией удержания конкурентных преимуществ для него будет являться любая из предложенных стратегий: «захват рынка», «защита рынка», «блокировка рынка» и «перехват». Практически каждая из них основывается на постоянном проведении маркетинговых исследований рынка, производимой продукции и оказываемых услуг, конкурентов, клиентов, партнеров, собственных возможностей и так далее, а также на ценовой политике компании.

Но в ходе проведения SWOT-анализа было выявлено, что как раз именно высокая цена на продукцию и услуги и недостаточное проведение маркетинговых исследований являются слабыми сторонами Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН». Поэтому для реализации любой из предложенных стратегий по удержанию конкурентных преимуществ, сначала необходимо провести мероприятия по устранению данных слабых сторон.

Одним из таких мероприятий является создание маркетинговой службы, которая отсутствует в данной компании. Ее создание позволит

устранить одну из слабых сторон Холдинга, а именно отсутствие проведения достаточных маркетинговых исследований.

Следующим мероприятием по устранению слабых сторон Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» является разработка гибкой системы скидочной системы для партнеров и клиентов, которая заключается в предоставлении накопительной скидки для уже имеющихся клиентов, первичной скидки для новичков, дополнительной скидки при заключении более крупного контракта. Данное мероприятие позволит привлечь новых, сохранить уже имеющихся, и возможно вернуть уже потерянных клиентов и партнеров. Кроме того применение скидочной системы окажет влияние на снижение цен на продукцию и услуги Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН», что в свою очередь позволит устранить и другую из ранее выявленных слабых сторон данной компании.

Для подтверждения эффективности всех предложенных мероприятий был проведен расчет экономической эффективности, который может быть получен в итоге применения каждого мероприятия в Технологическом Инжиниринговом Холдинге «ПЕТОН». Причем расчеты показали, что в результате применения данных мероприятий окажут на Холдинг положительное экономическое влияние.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными для Технологического Инжинирингового Холдинга «ПЕТОН» и помогут устранить выявленные слабые стороны, а также усовершенствовать процесс формирования конкурентных преимуществ в данной организации.