

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА
ОСНОВЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

(НА ПРИМЕРЕ ООО «АВТОПРОЕКТ»)

студента 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Хорищенко Андрея Витальевича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

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

подпись, дата

Оськина Е.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы.

В современных экономических условиях, когда внешняя среда предприятия становится все более изменчивой, в управлении повышается значение системы внутренних условий по обеспечению его конкурентных преимуществ. Как известно, управление предприятием нацелено на получение высоких финансовых результатов, что, в свою очередь, обеспечивается эффективным использованием ресурсов и повышением конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества предприятия могут лежать в различных плоскостях его деятельности: в плоскости управления персоналом, управления производством, управления маркетингом, управления финансами и другими видами. Критериями эффективного управления этими объектами являются их ключевые показатели, значения которых превышают соответствующие значения у конкурентов. Управление предприятием должно осуществляться на основе оценки и анализа его конкурентных преимуществ.

В практике деятельности многих предприятий зачастую не исследуются их конкурентные преимущества, тем более управление не строится на основе их оценки и анализа. Поэтому совершенствование управления на основе конкурентных преимуществ для таких предприятия является весьма актуальным.

Степень изученности проблемы. Значительный вклад в развитие научной концепции конкурентоспособности организации внесли работы Г.Л. Азоева, И.Ансоффа, Д. Дзя, В.С. Ефремова, Р. Каплана, Дж. Б. Куинна, И.М. Лифица, Н.К.Моисеевой, Д. Нортон, М. Портера, А.И. Татаркина, Р. Уотермена, Р.А.Фатхутдинова и др. В их трудах разработаны основные положения, составляющие сущность конкурентоспособности организации, выявлены отдельные закономерности ее развития. П. Завьяловым, И.М.

Лифицем, Х.А.Фасхиевым и другими авторами освещены количественные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления предприятия на основе конкурентных преимуществ.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие взаимосвязанные **задачи**:

- рассмотреть понятие и сущность конкурентного преимущества предприятия;
- проанализировать методики анализа и оценки конкурентного преимущества предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Автопроект»;
- провести оценку конкурентной среды деятельности ООО «Автопроект» и его конкурентных преимуществ;
- разработать мероприятия по формированию конкурентных преимуществ ООО «Автопроект» и провести их оценку.

Объектом исследования является управление предприятием ООО «Автопроект» г. Саратова на основе его конкурентных преимуществ.

Предметом исследования является организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования управления предприятием на основе конкурентных преимуществ.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды классиков экономической теории, исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме.

Для достижения цели и решения поставленных задач в работе применялись следующие **методы исследования**: системный анализ, сравнение, статистическая выборка, метод экспертных оценок и др.

Информационную базу работы составили нормативно правовые акты Российской Федерации, публикации в научных изданиях и периодической печати;

годовые отчеты ООО «Автопроект»;

нормативно-справочные материалы и прогнозы социально экономического развития России и Саратовской области;

результаты экспертных оценок;

собственные расчеты автора.

Разработанные автором мероприятия могут быть использованы в практике работы ООО «Автопроект».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Основное содержание работы

В первой главе работы были рассмотрены различные определения понятий конкуренция и конкурентное преимущество, рассмотрены и систематизированы различные методики анализа и оценки конкурентного преимущества. Так, в процессе изучения научной литературы было обнаружено, что значительный вклад в развитие научной концепции конкурентоспособности организации в условиях изменения вектора трансформации экономики внесли работы Г.Л. Азоева, И.Ансоффа, Д. Дзя, В.С. Ефремова, Р. Каплана, Дж. Б. Куинна, И.М. Лифица, Н.К.Моисеевой, Д. Нортон, М. Портера, А.И. Татаркина, Р. Уотермена, Р.А.Фатхутдинова и др. В их трудах разработаны основные положения, составляющие сущность конкурентоспособности организации, выявлены отдельные закономерности ее развития. П. Завьяловым, И.М. Лифицем, Е. И. Мазилкиной, Х.А.Фасхиевым и другими авторами освещены количественные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Под конкурентным преимуществом будем понимать симбиоз конкурентоспособности и конкурентного потенциала.

Конкурентоспособность (КС) — это следствие эффективности функционирования фирмы в краткосрочном периоде, что определяется ее способностью приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в соответствующей сфере бизнеса.

Конкурентный потенциал (КП) — это потенциальная возможность фирмы сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе.

Упрощенно конкурентное преимущество можно представить аддитивной функцией:

$$\text{Конкурентное преимущество} = \alpha \times \text{КС} + \beta \times \text{КП},$$

где α , β — весовые коэффициенты, которые обозначают относительную значимость каждого фактора и в сумме составляют 1,0. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для предприятия.

Многообразие факторов, создающих конкурентное преимущество, можно сгруппировать в две широкие категории, которые, исходя из создаваемых ими преимуществ, могут быть внутренними и внешними.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек, что позволяет добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов.

Внутреннее конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности и эффективного управления издержками.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных свойствах товара или услуги, которые образуют большую «потребительскую ценность» для покупателя, чем аналогичная продукция конкурентов. Это позволяет устанавливать более высокие цены продаж, чем у конкурентов, не обеспечивающих соответствующее отличительное качество.

При ориентации фирмы на создание внешнего конкурентного преимущества достичь превосходства можно путем выявления и

удовлетворения ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами или услугами.

С точки зрения путей достижения конкурентного преимущества следует выделить достижение превосходства низкого и высокого порядка.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они основаны на неустойчивых факторах, которые трудно защитить. Такие преимущества не способны обеспечить долгосрочного конкурентного преимущества.

К конкурентным преимуществам высокого порядка относят, прежде всего: уникальность продукции; технологии; лидерство в качестве; устойчивый положительный имидж фирмы.

Такие факторы трудно воспроизвести, что обеспечивает достаточно устойчивое и долгосрочное преимущество. Это превосходство перед конкурентами достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на его поддержание.

Таким образом, в данной работе предполагается, что конкурентные преимущества – это совокупность активов и характеристик или особенностей экономического субъекта, дающих ему преимущества над соперниками в конкуренции, выявляя, используя и развивая ключевые организационные компетенции, и тем самым обеспечивая себе устойчивое доминирование на рынке, другими словами – это способность экономического субъекта превосходить своих конкурентов: по удовлетворению рыночного спроса на создаваемые блага и услуги за счет лучшего видения направления деятельности по наращиванию спектра удовлетворяемых потребностей; по более эффективному использованию своих ресурсных возможностей, за счет создания механизма их развития; по более лучшему использованию всех возможностей внешней среды.

Во второй главе приводится организационно-экономическая характеристика ООО «Автопроект», анализируется конкурентная среда деятельности компании и ее место в ней.

Общество с ограниченной ответственностью «Автопроект» специализируется на реализации автошин, автомобильных дисков, моторных масел и аккумуляторов на рынке Саратова и Саратовской области.

За 2015-2017гг. объем товарооборота ООО «Автопроект» увеличился на 19 034 тыс. руб., или на 32,2 %. Наблюдается четкая тенденция ежегодного увеличения объема товарооборота. Следовательно, несмотря на рост и товарооборота, валового дохода, и прибыли от реализации товаров, за анализируемый период рентабельность реализации товаров снизилась (6,05% - 8,26% = -2,21%) на -2,21%. Этому способствовало: положительно – увеличение суммы валового дохода; отрицательно – увеличение суммы издержек обращения; отрицательно – увеличение объема реализации товаров. Таким образом, совокупное влияние трех факторов и обусловило отклонение рентабельности в размере -2,21% к товарообороту (7,04% -7,3% - 1,95%).

Результатом деятельности ООО «Автопроект» в целом является положительный и устойчивый доход в виде прибыли, что, несмотря на все макроэкономические сложности, указывает на правильно организованную систему менеджмента общества в целом.

В работе проанализировано изменение кадрового состава за несколько лет. Наибольшую долю на ООО «Автопроект» составили работники со стажем работы 3-5 и более лет, причем с каждым годом росло число персонала. Показатель качественного состава персонала по стажу на протяжении анализируемых 3 лет нестабилен. Тревожным фактором является снижение доли персонала со стажем 11-13 лет - уходят специалисты. Наряду с этим растет доля персонала со стажем 6-10, а также от 16 лет и выше, что компенсирует изменение вышеуказанной группы. Увеличивается доля персонала со стажем до 1 года. Несмотря на то, что общая численность персонала с каждым годом растет, отношение персонала со стажем 3-5 лет и более к рабочим со стажем менее трех лет также не снижается: 2015 год-1,48 раз; 2016 год-1,66 раз; 2017 год - 1,70 раз.

Таким образом, показатель качественного состава, характеризующий долю персонала со стажем свыше трех лет, составляет 60% - 2015 год, 62,4% - 2016 год, 63,01% - 2017 год (норма показателя - минимум 40%). Это более чем удовлетворительный результат.

Как показал анализ, структура персонала не изменилась, общее число персонала увеличилось незначительно (на 2 человека). По возрастному составу численность незначительно изменилась. В целом структура персонала осталось прежней.

Большая часть сотрудников фирмы, на сегодняшний день, имеет высшее специальное (профильное образование). Доля персонала с высшим образованием увеличилась по сравнению с 2016 годом (на 1,1%), что отражает заинтересованность выпускников учебных заведений в ООО «Автопроект» как в одном из самых стабильных и перспективных в городе. Это является положительным фактором - увеличивается число профессионалов своего дела.

Средний возраст персонала - 35 лет. Высшее или специальное образование имеют 50% персонала. Каждый третий сотрудник работает на ООО «Автопроект» более 10 лет.

ООО «Автопроект» имеет стабильную текучесть кадров, причем ее уровень вдвое сокращен за 2016-2017гг. по вспомогательному персоналу и специалистам, и на 1,5 % в среднем по предприятию. В то же время по торгово-операционному составу – наблюдается увеличение уровня текучести кадров на 6 %. Это свидетельствует о недовольстве персонала: недостаточно высокий уровень оплаты, находящийся вне взаимосвязи с напряженностью труда работы торгово-операционного персонала, ведет к росту текучести кадров.

Проведенный анализ свидетельствует, что на предприятии создана еще несовершенная система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала.

Анализ микросреды показал:

1) Анализ клиентов

Клиентами ООО "Автопроект" являются предприятия, организации, фирмы, а также физические лица. Доли в объеме продаж:

физические лица - 65%

юридические лица - 35%

По результатам 2016г. видно, что количество клиентов уменьшилось и привлечение новых клиентов было затруднительно. Наиболее значительные изменения клиентской базы в начале 2017 года обусловлены прибытием новых клиентов. Положительным здесь является то, что на начало 2017 года клиентская база компании увеличилась на 33%.

Основная масса потребителей находится в следующем возрастном диапазоне: от 20 до 60 лет. По большей части это работающие люди со стабильным ежемесячным доходом.

2) Сравнительный анализ конкурентов

Основными конкурентами для организации являются фирмы, имеющие большой опыт работы, способные оказывать аналогичные услуги, занимающие соответствующую долю рынка: ООО"Росшина", ООО"Мир Шин", ООО "Аквиа", ЗАО"Автоштамп", ООО «Пит-Лайн», сеть автомагазинов «Би-Би» и мелкие молодые фирмы, занимающие остальную часть рынка.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности предприятия были исследованы сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа, с помощью SNW – анализа были оценены сильные, нейтральные, слабые позиции предприятия, стратегические позиции на определенный момент времени.

Таким образом, резюмируем анализ конкурентной среды и конкурентоспособности ООО «Автопроект»:

1) ЗАО «Автоштамп» имеет большую привлекательность для потребителей. Его средний балл составляет 4,38. Покупатели исследуемого объекта в большей степени удовлетворены работой компании в

предлагаемом ассортименте, уровнем цен, атмосферой магазина и комплексом услуг, в меньшей степени удовлетворены обслуживанием и месторасположением магазинов;

2) на втором месте по популярности располагается исследуемый объект ООО «Автопроект», его средний балл 3,76. Покупатели в большей степени удовлетворены в предлагаемом ассортименте и месторасположением магазинов, но недовольны качеством товаров, уровнем цен и комплексом предоставляемых услуг;

3) замыкает рейтинг привлекательности ООО «Мир Шин», его средний балл 3,33. Покупатели в большей степени удовлетворены уровнем цен и предлагаемым ассортиментом. Неудовлетворены уровнем обслуживания, месторасположением магазинов, атмосферой магазина и комплексом предоставляемых услуг.

После проведенного анализа деятельности ООО «Автопроект», его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что предприятие в настоящий момент средне конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению конкурентного положения предприятия, обратить внимание на его миссию, бренд, стимулирование продаж, выработать цели и разработать конкурентную стратегию.

В третьей главе работы по формированию и реализации конкурентных преимуществ ООО «Автопроект», проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

После проведенного всестороннего анализа, были выявлены основные слабые места компании. Первоочередными точками приложения усилий по формированию конкурентных преимуществ и повышению конкурентоспособности были выбраны следующие мероприятия:

1. Совершенствование системы стимулирования труда;
2. Мероприятия по совершенствованию рекламной деятельности.

Затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию стимулирования труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Автопроект»

№ пп	Наименование затрат	Стоимость ед., тыс. руб.	Общая сумма, тыс.руб.
Комиссионные вознаграждения			
1.	Предлагается 0,5% от реализации, при условии выполнения плановых заданий	$78097 \times 0,5 = 390,5$	390,5
Презентация персонала дисконтными картами на продукцию компании			
2.	Раз в полгода 50%,30% и 20% скидка Приблизительно в полгода 30 чел. 50% скидка	$2\text{тыс.руб.} \times 30\text{чел.} \times 2=120$	120
Финансовая помощь обучающимся в вузе			
3.	7 чел. обучается в вузах, среднегодовая оплата 36 тыс. руб., компенсация 30%	$36\text{тыс.руб.} \times 0,3 \times 7\text{чел.} = 75,6 \text{ тыс. руб}$	75,6
Корпоративные мероприятия			
7.	1,5% от фонда оплаты труда, ФОТ в 2013г. 5719 тыс. руб	85,8	85,8
9.	Итого		672

Эффект от применения системы участия сотрудников компании в прибыли. В нашем случае предложена система Скэнлона (таблица 2).

Таблица 2 – Расчет возможного экономического эффекта от реализации комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ООО «Автопроект»

Производительность труда в ООО «Автопроект» по итогам 2017г., тыс. руб.	Увеличение производительности труда, %	Увеличение производительности труда, тыс. руб./чел.	Увеличение товарооборота, ($\Delta T = T_n - T_{2017}$) тыс. руб.	Наличие и величина экономического эффекта ($\text{ЭкЭф} = \Delta T - \text{Затраты}$), тыс. руб.
813,5	1	821,6	$78876 - 78097 = 780$	$780 - 672 = 108$
	2	830,2	$79699 - 78097 = 1602$	$1602 - 672 = 930$
	3	838	$80439 - 78097 = 2342$	$2342 - 672 = 1670$
	4	846	$81220 - 78097 = 3123$	$3123 - 672 = 2451$

	5	854	82001- 78097= 3904	3904 – 672= 3232
	6	862	82782- 78097= 4685	4685 – 672= 4013
	7	870	83563- 78097= 5169	5169 – 672= 4690,5
	8	878	84344- 78097= 6247	6247 – 672= 5575
	9	887	85125- 78097= 7029	7029-672= 6357

Если производительность труда выросла на 3%, значит, она составит – 838тыс. руб./чел., тогда товарооборот будет – 80439 тыс. руб., из которого мы определим прогнозируемы фонд заработной платы 7,32%. Этот фонд составит 5888 тыс. руб. (7,32% из 80448). Следовательно, произошло увеличение фонда заработной платы на 169тыс. руб. (5888 – 5719). Полученную экономию в 169 тыс. руб., по системе Скэнлона, распределяют в соотношении 1: 3 между компанией и работниками. Следовательно, 3 части этой премии составят 127 тыс. руб., из этой суммы $\frac{1}{5}$ или 25,4 тыс. руб. направляют в резервный фонд, а уже оставшуюся часть 101,6 тыс. руб. (127-25,4) распределяют между персоналом в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию рекламной деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ расходов на рекламную деятельность ООО "Автопроект"

Показатель	Сумма, тыс. руб.
1. Реклама в бизнес-справочниках, тыс. руб.	12
2. Реклама в газетах, тыс. руб. (Презент, Максимум, Из рук в руки)	37,2
3. Создание веб - сайта, тыс. руб.	29
4. Модернизация WEB сайта каждый месяц, тыс. руб.	6
5. Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры), тыс. руб.	8,5
6. Участие в Интернет выставках и конференциях, тыс. руб.	5,4
7. Сувенирная продукция, тыс. руб. (ручки с логотипом фирмы, пакеты)	13,9
Итого, тыс. руб.	112

Расчет экономического эффекта представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет возможного экономического эффекта от реализации комплекса рекламных мероприятий в ООО "Автопроект".

Товарооборот ООО "Автопроект" в 2017г. (Т) тыс руб.	Увеличение товарооборота, в %	Увеличение товарооборота, (ΔT) тыс. руб.	Наличие и величина экономического эффекта ($\text{ЭкЭф} = T - \Delta T$), тыс. руб.
78097	0,2	156,2	$156,2 - 112 = 44,2$
	0,3	234,3	$234,3 - 112 = 122,3$
	0,4	312,4	$312,4 - 112 = 200,4$
	0,5	390,3	$390,3 - 112 = 278,3$
	0,6	468,6	$468,6 - 112 = 356,6$
	0,7	546,7	$546,7 - 112 = 434,7$
	0,8	624,8	$624,8 - 112 = 512,8$
	0,9	702,9	$702,9 - 112 = 590,9$
	1	780,97	$780,97 - 112 = 668,97$

Таким образом, проведенные расчеты показывают, что реализация предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование управления предприятия на основе конкурентных преимуществ, повысит экономические результаты деятельности, а следовательно, конкурентоспособность предприятия.

Заключение

Современные условия развития бизнеса, связанные с высокой динамичностью внешней среды предприятия, усложнением конкуренции на отраслевых рынках, стремительным развитием информационных технологий, глобализацией бизнеса, актуализируют вопросы управления конкурентоспособностью фирмы.

Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе. В связи с этим управление предприятия на основе конкурентных преимуществ становится сегодня актуальной задачей российских предпринимателей.

Решение задачи повышения конкурентоспособности предприятий на основе конкурентных преимуществ, со свойственным ей понятийным аппаратом, инструментарием, целевой направленностью работы, представляется актуальным.

В выпускной квалификационной работе основной целью в разработке мероприятий по совершенствованию управления предприятия на основе конкурентных преимуществ. Для достижения поставленной цели в теоретической главе работы были рассмотрены различные определения понятий конкуренция и конкурентное преимущество, рассмотрены и систематизированы различные методики анализа и оценки конкурентного преимущества. вклад в развитие научной концепции конкурентоспособности организации.

В аналитической главе работы приводится организационно-экономическая характеристика ООО «Автопроект», анализируется конкурентная среда деятельности предприятия и ее место в ней. В ходе анализа конкурентной среды были исследованы макро- и микроэкономическая среда. При анализе микросреды основной упор был сделан на изучение клиентской базы и основных конкурентов. Основными конкурентами Компании являются: ЗАО «Автоштамп» и ООО «Мир Шин».

После проведенного анализа деятельности ООО «Автопроект», его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что компания в настоящий момент средне конкурентоспособна по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению конкурентного положения компании, обратить внимание на его миссию, бренд, стимулирование продаж, выработать цели и разработать конкурентную стратегию. Для эффективной деятельности торгового предприятия в современных условиях необходима выработка этих направлений. Кроме того, их нужно постоянно пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

В третьей главе работы были предложены мероприятия по формированию и реализации конкурентных преимуществ ООО «Автопроект», проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Весь комплекс предложенных мероприятий будет способствовать формированию конкурентных преимуществ и повышению конкурентоспособности.