

**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**

**«УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ ЭНГЕЛЬССКИЙ»)»**

студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Кадзоевой Хавы Бекхановны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Милованов Д.И.

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**

Конкурентоспособность – это способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях. Управление конкурентоспособностью требует внедрения целенаправленного процесса, построенного комплексно и системно с целью обеспечения постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ предприятия, способного учесть влияние внешних условий и необходимости оптимизации прибыли.

Актуальность исследования очевидна и определяется высоким уровнем конкуренции на рынке товаров, услуг и высоких технологий. Прибыльность любого предприятия, в конечном счёте, определяется конкурентоспособностью предоставляемых услуг и товаров. Возникла проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукции, так как именно она является основным критерием эффективности производства, оценкой результативности деятельности. В связи с этим развитие теории и практики обеспечения конкурентоспособности предприятия приобрела в настоящее время не только теоретическое, но и исключительно важное практическое значение.

Значительный вклад в развитие как теории конкуренции, так и в исследование конкурентоспособности предприятия внесли такие классики зарубежной экономической мысли, как А. Смит, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. Также этим проблемам уделено много внимания и в работах российских учёных: Г.Л. Азоев, Д.Ю. Юданов, Ю.И. Коробов, Л.Г. Рашенский, Р.А. Фатхутдинов, М.О. Ермолов, Э.Б. Фигурнов, А.Селезнёв, Н.С. Яшин и другие. Рассмотрены основные направления формирования конкурентоспособности субъектов экономики (разного уровня управления), методические и методологические подходы к оценке её уровня, возможности изыскания резервов повышения конкурентоспособности предприятия.

Но, необходимо отметить, что, несмотря на широкое распространение термина «конкурентоспособность», ряд вопросов, связанных с этим

понятием, в научных трудах недостаточно разработан. Недостаточность выполненных теоретических, методических и практических исследований по указанным вопросам обосновывает интерес к данной теме дипломного проекта.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление резервов повышения конкурентоспособности предприятия, как показателя инвестиционной привлекательности.

Для достижения поставленной цели ставились и решались следующие задачи:

- Изучить понятие, сущность, методы оценки управления конкурентоспособностью.
- Рассмотреть возможные резервы повышения конкурентоспособности предприятия.
- Дать общую характеристику деятельности ОАО «Молочный комбинат Энгельский».
- Провести анализ и оценку управления конкурентоспособностью ОАО «Молочный комбинат Энгельский».
- Предложить способы повышения эффективности управления конкурентоспособностью продукции.
- Дать оценку внедрения инвестиционного проекта как фактор повышения эффективности управления конкурентоспособностью организации ОАО «Молочный комбинат Энгельский».

Объектом исследования ОАО «Молочный комбинат Энгельский»

Предметом исследования являются резервы повышения конкурентоспособности ОАО «Молочный комбинат Энгельский».

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Под управлением конкурентоспособности предприятия, на взгляд автора, можно понимать процесс прибыльного производства и реализации продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночном сегменте.

Управление конкурентоспособностью как целенаправленный процесс постоянного, планомерного воздействия на все производственные структуры, факторы и условия, обеспечивающий создание качественно лучшего и востребованного товара. Управление конкурентоспособностью позволяет корректировать процесс производства продукции, с тем, чтобы вывести на рынок конкурентоспособный товар и снизить влияние субъективных факторов. В результате, приходим к выводу, что пока не было сформулировано четкое определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятия».

Основываясь на приведенных определениях, считаю, что конкурентоспособность это некоторое состояние экономического субъекта, проявляющееся в процессе экономической деятельности в данном промежутке времени. Это означает, что конкурентоспособность существует в двух формах (потенциальной и формальной) и экономический субъект стремится к максимальной реализации своего потенциала. Внешние условия экономической деятельности (воспроизводства) могут способствовать или препятствовать этой реализации.

Для выявления резервов повышения конкурентоспособности и совершенствования управления конкурентоспособностью необходимо проводить анализ использования производственного потенциала предприятия с учётом влияния всей совокупности факторов на деятельность хозяйствующего субъекта.

Использование той или иной совокупности показателей зависит от применяемого метода оценки управления конкурентоспособности предприятия. Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия можно понимать как управление его устойчивостью.

Резервы для повышения конкурентоспособности необходимо отыскивать в неиспользованных возможностях деятельности предприятия, в сокращения понесенных на единицу создаваемой потребительской стоимости. Грамотное управление резервами конкурентоспособности

способствует сохранению устойчивого конкурентного преимущества в будущем периоде развития организации. Для достижения и сохранения высоких позиций на рынке предприятиям необходимо не только обладать, но и умело пользоваться своими внутренними резервами.

Резервы конкурентоспособности предприятия связаны, с одной стороны, с особенностями использования отдельных элементов внутреннего потенциала предприятия, с другой – с использованием факторов внешней рыночной среды (резервы использования условий деятельности, установленных государством и резервы использования самих рыночных механизмов, также формирующих отношение потребителей к предприятию).

Открытое акционерное общество «Молочный комбинат Энгельский» является юридическим лицом. Форма собственности - частная

Оперативное управление деятельностью общества осуществляет генеральный директор, избираемый на общем собрании участников. Генеральный директор является главой Совета общества и вправе осуществлять свои действия от имени общества и без доверенности.

Управленческое звено ОАО «Молочный комбинат Энгельский» включает следующие отделы: коммерческий, плановый, бухгалтерию. Также в штате состоят инспектор по кадрам, юрисконсульт, инженер по ремонту и строительству.

ОАО «Молочный комбинат Энгельский» крупнейшее предприятие объединения «Белая Долина» — одного из лидеров по масштабу и качеству пищевой промышленности Саратовской области. Комбинат является частью промышленного объединения с полным производственно-сбытовым циклом - от закупки сырья до производства и реализации готового продукта. В состав группы входят ООО «Мясокомбинат Митэк», 2 торговых дома: ООО «Поволжский торговый дом», ООО «Милайн инвест групп», а также транспортная компания ООО «Алекс-1». Общая численность сотрудников предприятий насчитывает порядка 2000 человек.

Проведенный финансовый анализ ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» за 2017 год показал, что увеличился рост объема производства на 143 пункта, повысилась средняя з/п на 109пунктов. Выпуск товара превосходит реализацию в несколько раз. То есть запасы товара на складах увеличиваются, спрос на данный товар к концу отчетного периода упал. Это показатель неграмотной ассортиментной политики предприятия.

Положительным фактором следует отметить резкое уменьшение дебиторской задолженности на 73%, Рентабельность собственного капитала за 2017 год составила 9,35%. Этот показатель говорит о высокой эффективности отдачи от собственного капитала организации. Также произошло увеличение оценки стоимости чистых активов на конец года по сравнению с 2016г. на 4,3% за счет: увеличения стоимости основных средств, увеличения дебиторской задолженности.

Положительным фактором по результатам года является увеличение балансовой прибыли на 25%, чистой прибыли на 13%. Финансовое положение предприятия приближено к абсолютной финансовой устойчивости. Увеличение денежных накоплений подтверждает укрепление финансового состояния организации.

Тенденция снижения долгосрочных обязательств и увеличение краткосрочных указывает на наличие в распоряжении организации средств, которые она может эффективно использовать в недалекой перспективе.

Для усиления позиций на рынках организация может использовать потенциал служб сбыта и логистики, развивать линейки новой продукции, осваивать новые рынки сбыта и каналы распределения, автоматизировать производство - увеличение объемов в натуральном выражении компенсирует падение средней цены на продукцию.

Повышения уровня конкурентоспособности предприятия можно добиться, используя представленную в исследовании модель. На основании модели повышение конкурентоспособности ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» происходит за счет улучшения конкурентоспособности

выпускаемой продукции. Предполагается использование маркетинговых приемов продвижения товаров на рынок и совершенствования менеджмента на предприятии.

Обеспечение роста конкурентоспособности продукции происходит при одновременном совершенствовании ценовой политики и повышения качества продукции.

В рамках данной работы можно рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по расширению ассортимента на основе экспертной оценки. Прогнозируемую реализацию предложенной модели возможно рассчитать на основе гипотезы ее реализации в отчетном периоде. В качестве экспертов выбраны работники ОАО «Молочный комбинат Энгельский» (начальник ОТК, 2 работника производства и 4 сотрудника отдела сбыта). Количество экспертов составило 7 человек. Абсолютный прирост товарооборота:  $\Delta T = (293384 * 0,44) / 100 = 1290,8896$  тыс.руб.

Можно сравнить себестоимость продаж ОАО «Молочный комбинат Энгельский» в 2017 году и себестоимость после внедрения мероприятий. Данные за 2017 год указывают, что себестоимость составила 20234,32 тыс.руб. При успешном внедрении мероприятий по расширению ассортиментного перечня себестоимость по оценкам экспертов увеличится на размер затрат на производство новой продукции.

Итак, прогнозируемый годовой прирост прибыли за счет внедрения мероприятий по расширению ассортимента производимой ОАО «Молочный комбинат Энгельский» продукции составит 702,8896 тыс.руб.

Одним из наиболее ответственных этапов повышения конкурентоспособности является выявление экономической эффективности инвестиционного проекта, который включает анализ и характеристику технологической и финансовой приемлемости. Необходимо рассчитать целесообразность вложения, в связи с этим, кажется необходимым при

осуществлении инвестиционных проектов применять методики определения их экономической эффективности.

В 2017 году на предприятии последовательно реализовано два инвестиционных проекта: «Автоматизация цеха по производству творожной продукции», «Модернизация цеха розлива».

На основе имеющихся данных по предприятию ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» за 2012-2017 г.г. построим линейную модель зависимости приращения прибыли ( $Y_1$ ) от инвестиционных вложений в оборотные средства ( $X_1$ ) и основной капитал ( $X_2$ ).

Таким образом, прогнозируемый экономический эффект от предложенных мероприятий по расширению ассортимента производимой влечет годовой прирост прибыли в размере 702,8896 тыс.руб. Рост объема сбыта продукции в совокупности с оптимизацией затрат предприятия повлечет за собой увеличение прибыли предприятия, повышение рентабельности деятельности и укрепление финансового состояния.

Благодаря реализации предложенных мероприятий ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» может добиться расширения рынка сбыта продукции, увеличения доли предприятия на рынке сбыта региона, а также выйти на рынок смежных регионов.

Выявление инвестиционной привлекательности ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» с помощью экономико-математических методов позволило создать линейную модель зависимости приращения прибыли от инвестиционных вложений в оборотные средства и основной капитал.

Расчеты показали, что увеличение основного капитала на 1 рубль влечет увеличение приращения прибыли на 0,16 рублей.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав положение ООО «АЛЬЯНСМЕД» на занимаемом рынке и рассмотрев управленческие аспекты деятельности его руководства, автором был сделан вывод о необходимости реорганизовать систему мотивации персонала. В основе рассмотренных в данном исследовании

мероприятий лежит стратегия удержания персонала. Специфика деятельности компании заключается в том, что адаптация сотрудника длится около полугода. За это время он начинает разбираться в тонкостях производства, в юридических, финансовых и социально-экономических аспектах деятельности компании. Текучка кадров снижает эффективность ООО «АЛЬЯНСМЕД», приводя к низким сборам страховых взносов.

Предложенные в проекте мероприятия смогут удержать и мотивировать персонал, повысив, в целом, эффективность компании на 14 %. В качестве основных мер по мотивации персонала автор предложил введение оплаты детских садов для сотрудников производственного отдела, предоставление всем сотрудникам компании кредитов, оплату сотовой связи для менеджеров отдела снабжения.

По мнению автора, огромную роль в улучшении микроклимата ООО «АЛЬЯНСМЕД» может сыграть появление в штате компании менеджера по персоналу.

Также немалое значение в оптимизации взаимоотношений персонала окажет докупка необходимой техники, создание компьютерной сети, появление системного администратора.

Если руководство ООО «АЛЬЯНСМЕД» последует советам автора, то производительность труда значительно возрастет и социально-психологический климат компании заметно улучшится, что скажется на росте объема продаж в организации.