

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДНС-
САРАТОВ»)**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студентки 4 курса 442 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
Экономического факультета

Трухиной Виктории Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Оськина Е. А
инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Дорофеева Л. И
инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение. Основой успеха любого бизнеса являются устойчивые конкурентные преимущества товаров и услуг, заключающиеся в понимании потребителем их отличительных свойств.

Чтобы получать стабильный доход и добиться роста прибыли, современные компании должны постоянно заботиться о повышении конкурентоспособности своей фирмы.

Опыт последних лет показал, что большинство российских фирм не готово к ведению конкурентной борьбы. Одним из ключевых факторов, определяющих сложившееся положение, является отсутствие систематизированных представлений о том, что является конкурентным преимуществом, как его создать и с помощью каких методов реализовать.

Речь идет о конкурентных преимуществах, обеспечивающих экономическое превосходство над конкурентами. Они должны отвечать сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, а также особенностям конкретного бизнеса.

Решение этой проблемы с применением современных научно-практических методов позволяет нивелировать большинство негативных факторов внутренней среды организации в области групповой динамики коллектива, производительности труда, текучести кадров и других определяющих показателей деятельности организации.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что рыночный характер экономических отношений означает свободу выбора для покупателя и продавца. Механизм рынка действует через соотношение спроса и предложения, что предполагает необходимую подвижность цен, конкуренцию товаров а, значит, и товаропроизводителей.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – изучить процесс формирования конкурентных преимуществ персонала организации, повышение эффективности деятельности предприятия, на основе разработки комплекса мероприятий по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ персонала ООО «ДНС – Саратов».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть понятия и виды конкурентных преимуществ.
2. Раскрыть этапы формирования конкурентных преимуществ персонала организации.
3. Исследовать конкурентные преимущества персонала ООО «ДНС – Саратов» за период 2015 – 2017 гг.
4. Разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ персонала ООО «ДНС – Саратов».

Объектом изучения в предоставленной работе является ООО «ДНС – Саратов», предметом – система формирования конкурентных преимуществ персонала организации.

Работа структурирована в соответствии с установленной целью и содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования конкурентных преимуществ персонала организации, во второй проведен анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «ДНС – Саратов», третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ персонала ООО «ДНС – Саратов» и определении экономической эффективности их внедрения.

Основное содержание работы. Начиная с исследования конкурентных преимуществ персонала в организации, первым шагом является определение главных понятий – конкуренция и конкурентное преимущество и персонал.

Конкуренция (позднелат. Concurrent IA – от concurrere – сталкиваться) – соперничество, соревнование людей, групп, организаций в достижении сходных целей, лучших результатов в определенной общественной сфере. Конкуренция – существенная черта различных видов деятельности, в

которых происходит столкновение интересов (политика, экономика, наука, спорт и др.).¹

Конкурентное преимущество предприятия – это какая-либо эксклюзивная ценность, которой оно обладает и которая дает ей превосходство перед конкурентами.²

Конкурентное преимущество организации определяется тем, как четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Чем лучше сформированы эти связи, тем большее конкурентное преимущество может получить фирма. Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы фирмы и позволят уменьшить требуемый уровень запасов. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.

Так же невозможно представить эти два понятия без главного понятия, без которого не сможет функционировать организация, это персонал.

Персонал - это совокупность работников в организации, чей труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг, независимо от формы и характера трудовых отношений между работником и организацией.

Персонал - это работники всех категорий, труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации и на оплату которого расходуются учитываемые средства организации.

Связи часто приводят к тому, что дополнительные затраты по «подгонке» отдельных видов деятельности друг к другу окупаются в дальнейшем. Организации должны идти на такие издержки в соответствии со своей стратегией во имя конкурентного преимущества.

Для получения конкурентного преимущества организация может использовать три общих конкурентных стратегии:

¹ Большой Энциклопедический Словарь, Издательство «АСТ», 2008 г.

- лидерство по затратам (задача – добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними);
- индивидуализацию (предполагается достижение отличия продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере);
- фокусирование (задача – сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы³:

1. преимущества низкого порядка, которые связаны с возможностью использования дешевых:

- рабочей силы;
- материалов (сырья);
- энергии.

2. преимущества высокого порядка, к которым принято относить:

- уникальную продукцию;
- уникальную технологию и специалистов;
- хорошую репутацию фирмы – это особенно ценное конкурентное преимущество.

Выделяется четырехэтапная технология создания конкурентного преимущества, позволяющая значительно снизить риск ошибок и сэкономить ресурсы⁴:

1. Сегментация; 2. Специализация; 3. Дифференциация; 4. Концентрация

1. Сегментация. Клиентов делят по группам.

2. Специализация. Нужно найти проблему, которую собирается решать организация.

³ Азоев Г.А. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./ Г.А Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. – 410 с.

⁴ URL: [http:// www. Bizkiev. com](http://www.Bizkiev.com) (дата обращения 02.04.2017).

3. Дифференциация. После создания определенного конкурентного преимущества необходимо сообщить о нем клиентам.

4. Концентрация. Выбрав какую-либо одну проблему из числа тех, что волнуют клиентов, нужно сконцентрировать усилия на ее решении.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации, проанализируем формирование конкурентных преимуществ ООО «ДНС – Саратов» в 2015 – 2017 гг.

ООО «ДНС – Саратов» является частью крупной Федеральной компьютерной сети, выпускающей компьютерную технику, ноутбуки, комплектующие.

Основные виды деятельности ООО «ДНС – Саратов»:

- производство и реализация: ноутбуков, компьютеров, мониторов, источников питания и прочих компьютерных аксессуаров;
- импортные, товарообменные, маркетинговые и торгово-закупочные операции;
- оказание посреднических услуг;
- научно - исследовательские и проектно - конструкторские работы;
- ремонтные работы;
- профессиональное обучение и переобучение кадров.

Осуществление функций организации неразрывно связано с формированием организационной структуры предприятия.

Тип организационной структуры управления ООО «ДНС – Саратов» предусматривает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители осуществляют непосредственное руководство, а функциональные подразделения, подчиненные линейному руководителю, занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов в рамках своих функциональных направлений.

Основные фирмы конкуренты: М.Видео, Media Markt, Эльдorado, Техносила, Атто.

В течение исследуемого периода (2015-2017г.) наблюдается снижение численности работающих. В 2016 году произошло увеличение численности рабочих на 17.65% (15 человек), а в 2017 – 100% (100 человек).

Численность сотрудников в ООО «ДНС – Саратов» постоянно росла с 2015 года по 2017 год. В 2016 году данный показатель увеличился на 18.64%, что составило 11 человек, а в 2017 году увеличение численности рабочих произошло на 85.71%, то есть на 60 человек.

Наибольшее увеличение в общей численности работающих наблюдается по категории основных рабочих в 2017 году на 98.28% (57 человек). Численность прочих служащих также увеличивалась. В 2017 году численность прочих служащих увеличилась на 2 человека (66.7%).

В целом, анализ структуры численности работников ООО «ДНС – Саратов» показал, что за исследуемый период на предприятии структура численности работников изменяется не значительно, несмотря на то, что численность работников имеет тенденцию спада.

Так же по исследованиям можем сделать выводы:

- на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы имеет тенденцию роста, а затем спада – в 2016 году увеличение произошло на 0,04, а в 2017 году уменьшился на 0,095, что объясняется улучшениями условий труда, а так же высоким уровнем заработной платы;
- коэффициент по приему работников в 2016 году увеличился на 0,04, а в 2017 году уменьшился на 0,065;
- численность работников, уволенных из-за нарушений трудовой дисциплины, за анализируемый период увеличивается, а за тем снижается, что свидетельствует об устранении проблем в управлении персоналом;
- основной причиной выбытия работников как в 2016 году, так и в 2017 году является увольнение работников по собственному желанию, это может быть связано с переездом на новое место жительства, уход на более высокооплачиваемую работу;

– коэффициент общего оборота кадров также увеличивается в 2016 году на 0,09 и уменьшается в 2017 году на 0,175.

По результатам исследований также можно сделать вывод о том, что на данном предприятии в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом наблюдается увеличение среднегодовой заработной платы – на одного работающего на 31.8% и на одного рабочего – на 4.9%.

Очень трудно оценить влияние каждого конкурента, в этом случае, эффективно использовать карту стратегических групп. Для ее построения необходимо определиться с характеристиками, которые отличают предприятия данной отрасли. Это может быть уровень цен, качество товара, широта ассортимента, уровень сервиса, квалифицированность персонала и др.⁵

Для начала проведем оценку конкурентных позиций таких фирм как: «ДНС», «М.Видео», «Медиа Маркт», «Юлмарт», «Ситилинк», «Реванш», «Прагма» и «АТТО» + «Компьюмаркет», конкурирующих на Саратовском рынке.

Проанализировав каждую фирму-конкурент мы выяснили, что общая оценка компании ДНС – 93 балла показывает, что конкурентная позиция фирмы достаточно прочна и компания имеет конкурентные преимущества над всеми конкурентами.

Исходя из общей оценки, организации – конкуренты расположились в следующем порядке:

1. «ДНС» – 93 балла;
2. «М.Видео» – 85 баллов;
3. «Ситилинк» – 71 балл;
4. «Медиа Маркт» – 68 баллов;
5. «Реванш» – 67 баллов;
6. «Юлмарт» – 65 баллов;

⁵ Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005.

7. «Прагма» – 56 баллов;

8. «АТТО» + «Компьюмаркет» – 55 баллов.

Приведенный рейтинг предприятий-конкурентов говорит о том, что Цифровой супермаркет «ДНС» имеет наибольшее конкурентное преимущество над такими супермаркетами, как «Юлмарт», «Прагма», «АТТО» + «Компьюмаркет» по следующим факторам:

- имидж перечисленных организаций сравнительно низкий;
- низкий уровень подготовленности торгового персонала;
- плохо развита система маркетинга и рекламы;
- низкое информационное обеспечение;
- средний уровень обслуживания клиентов;
- неправильная выкладка товаров в торговом зале, когда покупатель ничего не может найти, не соблюдаются правила мерчандайзинга;
- не достаточно широкий ассортимент;
- слабо развита розничная сеть (сравнительно мало магазинов).

Теперь мы видим, что способствовало тому, что данные торговые предприятия занимают такую слабую позицию на рынке по сравнению с конкурентами.

Из карты стратегических групп мы выяснили, что непосредственными конкурентами компании «ДНС», попавшими с ней в одну стратегическую группу, являются «М.Видео», «Медиа Маркт» и «Юлмарт».

Для совершенствования процесса адаптации персонала в ООО «ДНС-Саратов» были разработаны следующие мероприятия:

Программа адаптации персонала для ООО «ДНС - САРАТОВ»;

1. разработать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала;
2. провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности

специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей);

3. осуществить подготовку персонала к внедрению проекта;
4. произвести расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий;
5. разработать план и график внедрения мероприятий.

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть внедрен в течение года.

В первом месяце 2018 года следует разработать Программу адаптации персонала в ООО «ДНС-Саратов» и должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала. В феврале 2018 года необходимо провести повышение квалификации специалиста по кадрам, а также осуществить совмещение должностей. В марте 2018 года требуется учредить наставничество и провести обучение наставников. В период с апреля по декабрь 2018 г. следует осуществить остальные указанные в таблице 3.2 мероприятия.

Основная проблема «ДНС-Саратов» состоит в низком уровне обслуживания со стороны продавцов-новичков и высоком уровне текучести кадров среди них. Для устранения данной проблемы предлагается ввести систему наставничества. Для этого рассчитаем экономический эффект от реализации данного мероприятия.

Произведя расчёты, мы пришли к вычислению общего экономического эффекта от реализации мероприятия составит:

$$З=4095600-1176000-116640=2802960 \text{ рублей.}$$

Таким образом, разработка и внедрение системы наставничества будет способствовать снижению уровня текучести кадров, увеличению уровня эффективного обслуживания покупателей с 20% до 70%.

Данный фактор является ключевым для увеличения прибыли магазина, которая даже с учетом дополнительных издержек на вознаграждение наставников, возрастет на 2802960 рублей.

Заключение. Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где – избежать её. Если компания является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.

Проведенный рейтинг предприятий-конкурентов говорит о том, что Цифровой супермаркет «ДНС» имеет наибольшее конкурентное преимущество над конкурентами по следующим факторам:

- имидж;
- уровень подготовленности торгового персонала;
- развитая система маркетинга и рекламы;
- информационное обеспечение;
- уровень обслуживания клиентов;
- выкладка товаров в торговом зале, соблюдение правил мерчандайзинга;
- широкий ассортимент;
- развитая розничная сеть (сравнительно большее количество магазинов).

Как показывает карта стратегических групп, все рассматриваемые фирмы имеют ассортимент и уровень обслуживания выше среднего. Но «ДНС» и «М.Видео», имеют самый широкий ассортимент и самый высокий уровень обслуживания.

В третьей части работы на основании результатов анализа и выявленных при этом недостатков разработаны практические рекомендации.

Одной из причин для проведения мероприятия по совершенствованию, является слабая подготовка персонала и адаптация в организации. Поэтому мной были предложены мероприятия по адаптации персонала в ООО «ДНС-САРАТОВ».

Разработка Программы адаптации персонала для ООО «ДНС - САРАТОВ»;

1. разработать должностную инструкцию для специалиста по адаптации персонала;
2. провести повышение квалификации специалиста по кадрам с целью овладения им навыками адаптации персонала, вменить в должностные обязанности специалиста по кадрам обязанности специалиста по адаптации персонала (осуществить совмещение должностей);
3. осуществить подготовку персонала к внедрению проекта;
4. произвести расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий;
5. разработать план и график внедрения мероприятий.

Основная проблема «ДНС-Саратов» состоит в низком уровне обслуживания со стороны продавцов-новичков и высоком уровне текучести кадров среди них. В 2017 году продавцы-новички успешно обслуживали в среднем лишь 1-2 заявок за день из 10 поступающих. Учитывая, что средняя величина суммы чека в магазине составляет 1890 рублей, то в среднем за день каждый продавец-ученик приносил выручку магазину в размере 3780 рублей.

Для устранения данной проблемы предлагается ввести систему наставничества. При внедрении системы наставничества, опираясь на опыт других компаний, ожидается улучшение уровня обслуживания клиентов новичками.

Таким образом, разработка и внедрение системы наставничества будет способствовать снижению уровня текучести кадров, увеличению уровня эффективного обслуживания покупателей с 20% до 70%.

Данный фактор является ключевым для увеличения прибыли магазина, которая даже с учетом дополнительных издержек на вознаграждение наставников, возрастет на 2802960 рублей.

