

**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 МАГИСТЕРСКУЮ РАБОТУ**

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В  
ООО «ГЕТ-АП САРАТОВ»**

студентки 2 курса  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

Макаровой Алены Андреевны

Научный руководитель

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Повышение уровня конкурентоспособности предприятия является главным фактором обеспечения эффективности организации, средством преодоления кризисного состояния, в котором находится экономика России. Решение этой задачи возможно в результате разработки организационно-экономических основ управления конкурентными преимуществами предприятия.

Одним из основных направлений обеспечения конкурентоспособности организаций является достижение преимущества перед ее прямыми отраслевыми конкурентами. Получение конкурентного преимущества возможно посредством реализации конкурентной стратегии. В современных условиях в хозяйственной деятельности конкуренция все более становится не борьбой ресурсов, а борьбой стратегий. Все большую роль играет инновационный потенциал, способность создавать более эффективные стратегии, постоянно развивать институт, обновляя его структуру и ключевые процессы в ответ на вызовы внешней среды. В этих условиях усиливается необходимость всестороннего анализа проблем, связанных с формированием конкурентных преимуществ отечественных фирм. Формирование конкурентных преимуществ товаропроизводителей позволит России занять в мировом хозяйстве достойное место, соответствующее экономическому, научно-техническому и человеческому потенциалу страны.

Практика показывает, что недостаточно слепо перенимать опыт успешно развивающихся стран и автоматически переносить его на российскую почву. Вместе с тем мы живем в едином мире и не учитывать основные тенденции, в нем происходящие, также нельзя. Экономический кризис последних лет продемонстрировал нам низкую эффективность существующей системы хозяйствования организаций и предоставил все необходимые условия для формирования новых технологий для создания конкурентных преимуществ.

Вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Существующие в экономической теории подходы к определению конкурентных преимуществ не дают четкого и целостного понимания этой многоплановой экономической категории. Для повышения степени научной обоснованности социально-экономических и институциональных преобразований на разных уровнях хозяйствования следует выявить потенциал формирования конкурентных преимуществ и определить факторы, снижающие конкурентоспособность отечественных фирм.

**Степень разработанности проблемы в литературе.** Проблемам формирования конкурентной среды и конкурентных преимуществ на микро- и макроуровнях посвящены работы таких авторов, как П. Друкер, М. Портер, Ф. Котлер, М. Р. Байе, Ж. Ж. Ламбен, И. Кирцнер, К. Манер и др. Существенный вклад в разработку проблемы формирования конкурентных преимуществ фирмы внесли российские исследователи С. Авдашева, В. С. Автономов, Г. Л. Азоев,<sup>1</sup> В. Акишин, В. Баликоев, Ф. В. П. Горев, А. Городецкий, Ф. Глисин, А. Градов, Л. Дмитриев, Г. П. Журавлева, П. Завьялов, Ю.Коробов, Е. Г. Ясин.

Тем не менее, в российских условиях к процессам формирования конкурентных преимуществ предъявляют дополнительные требования, нуждающиеся в теоретическом и практическом исследовании.

**Целью магистерской работы** является исследование процесса формирования конкурентных преимуществ организации на примере ООО «ГЕТ АП САРАТОВ».

Исходя из цели, в работе поставлены следующие **задачи**:

- дать понятие формирования конкурентных преимуществ организации;
- выявить виды и признаки конкурентных преимуществ организации;
- уточнить факторы, влияющие на процесс формирования конкурентных преимуществ организации;

---

<sup>1</sup> Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы // Г. Л. Азоев, А. П. Челенков; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. М.: Новости, 2000. С.254 .

- описать общую характеристику деятельности ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»
- разобрать виды и инструменты формирования конкурентных преимуществ в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»
- рассмотреть методы и особенность формирования конкурентных преимуществ в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»
- представить процесс создания условий для эффективной реализации человеческого потенциала в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»
- раскрыть реализацию внешней компетентности в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»
- посчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»

**Научная новизна исследования** заключается в: 1) комплексном подходе к изучению формирования конкурентных преимуществ, складывающихся в организации; 2) уточнении содержания процесса формирования конкурентных преимуществ 3) формулировании условий для эффективной реализации человеческого потенциала в организации 4) Реализация внешней компетентности с расчетом экономической эффективности в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»

**Объектом исследования** выступает человеческий потенциал в организации, а **предметом исследования** является эффективное его использование для создания конкурентного преимущества.

**Теоретической базой** исследования послужили теоретические концепции экономической теории, федеральные законы, постановления Правительства РФ, публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные теории и практике развития конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников, включающего 50 наименований.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

**В главе 1 «Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации и их характеристики»** раскрывается понятие «конкурентное преимущество». Показаны варианты формирования конкурентных преимуществ. Отдельным параграфом проведено исследование где выявлены факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ предприятия. Так же систематизированы виды и признаки конкурентных преимуществ организации.

Под конкурентным преимуществом организации понимается система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Конкурентное преимущество – это процесс создания характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая не применяется существующими конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть легко скопированы.

Отметим, что конкурентные преимущества организации 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, невозпроизводимыми 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.

Конкурентные преимущества организации описываются показателями конкурентного преимущества, которые должны описываться рядом характеристик. Показатели должны быть: конкретными, измеряемыми и значимыми для успешности бизнеса.

Основными путями формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях являются повышение гибкости производственных систем, увеличение уровня использования прогрессивного оборудования и технологий, как следствие, – обеспечение роста производительности труда, качества выпускаемых изделий, эффективное управление предприятием, его сбытовой и ценовой политикой, проведение рекламных кампаний, изучение и учет законов функционирования рынка, его конъюнктуры. Важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ предприятий является их развитие, то есть внедрение инноваций.

**В главе 2 «Анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»** проанализирована общая характеристика деятельности организации, какие виды, условия и инструменты она имеет для формирования конкурентных преимуществ. Также проанализированы методы и особенности формирования конкурентного преимущества.

ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» – медиапроект, направленный на поддержание имиджа города Саратова в глазах молодых людей от 18 до 35 лет и помощь в трудоустройстве молодым специалистам с высшим (незаконченным высшим) образованием. Он состоит из нескольких частей:

- гляцевый журнал;
- онлайн-издание;

- организация вечеринок и ивентов.

Цель компании – получение максимальной прибыли при наименьших затратах + масштабирование по регионам России.

В работе ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» ориентируется на две целевые аудитории: читатели и клиенты. Аудитория читателей – молодые люди в возрасте от 18 до 35 лет из среднего и премиум сегмента. Эта аудитория была выбрана в связи со спросом на неё среди заведений города и отсутствием действительно интересного предложения для клиентов.

За основу разработки ноу-хау был взят принцип автоворонки и правильной товарной матрицы.

Автоматические воронки или автоворонки – это последовательность действий, которые вначале знакомят потенциального клиента с вашим продуктом, а затем ведут к совершению все новых и новых покупок. Ознакомление с товаром/услугой и ее дальнейшим приобретением осуществляется на автоматическом уровне. Пример представлен в таблице 8.

Таблица 1 – Автоворонка на предприятии ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»

<b>Лид-магнит</b>	<b>Ловушка</b>	<b>Основной оффер</b>	<b>Профит максимайзер</b>	<b>Повторные платежи</b>
Консультация от PR-менеджера	Тестовое мероприятие	Комплекс журнал + сайт + ивенты	Большой объем размещения в журнале	Сотрудничество на 6 и 12 месяцев
Служит для вовлечения аудитории во взаимодействие, заставляет клиента сделать первый шаг к сотрудничеству.	Специальное предложение с большим дисбалансом. Уменьшает стресс между бесплатным первым шагом и покупкой основного продукта.	Тот продукт/услуга, на котором зарабатывает организация. Под впечатлением от первых двух этапов клиент с удовольствием купит основной продукт/услугу.	Допродажи: up sell и cross sell. На этом этапе компания максимизирует прибыль.	Поддержание интереса к проекту. Клиент становится постоянным.

Исходя из этих данных внедрение ноу-хау крайне положительно отразилось на деятельности ООО «ГЕТ АП САРАТОВ». Наняв ещё одного сотрудника, PR-менеджера, получилось достичь следующих результатов:

1. Повысилось количество продуктивных звонков за счёт создания ценности разговора менеджером. Потенциальным клиентам стало интересно новое предложение. Прослеживается положительная реакция на общение с PR-менеджером и его идеи о составлении продуктовой матрицы.

2. Увеличилось количество назначенных и проведённых встреч. Снизился процент несостоявшихся встреч, за счёт предоставления ценности на встрече. У менеджера появилась конкретная причина назначить время и место живого общения. Клиентов интересует новое предложение менеджеров настолько, что они сами предлагают встретиться.

3. Значительно увеличилось количество продаж за счёт построения продуктовой матрицы, появления продуктов с более низким средним чеком, возможности «протестировать» эффект от сотрудничества с ООО «ГЕТ АП САРАТОВ».

4. Повысилось количество повторных продаж, за счёт появления «Ловушки» в продуктовой матрице ООО «ГЕТ АП САРАТОВ». Благодаря качественной и продуктивной работе PR-менеджера клиенты стали покупать более дорогие услуги после тестового сотрудничества, так как видят возможности совместной, эффективной работы.

Увеличилась выручка, благодаря возможности быстро переключить холодного клиента на консультацию PR-менеджера, затем на участие в мероприятии, затем на комплекс услуг. Клиент попадает в воронку и успешно проходит всё глубже и глубже по продуктовой матрице, получая пользу и новое предложение на дальнейшее сотрудничество.

**В главе 3 «Направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ в ООО «ГЕТ АП САРАТОВ»** разработана стратегия формирования конкурентных преимуществ на примере организации ООО «ГЕТ АП САРАТОВ». Также обосновываются основные направления совершенствования и создание условий для эффективной реализации человеческого потенциала и реализации внешней компетентности.



Управление развитием человеческого потенциала предприятия, начинается с момента формирования кадрового состава компании. То есть, «отправной точкой» для развития человеческого потенциала предприятия должны быть эффективно выстроенные процедуры поиска, подбора и приема сотрудников в организацию.

Человеческий потенциал ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» был рассмотрен со стороны всех показателей и находится на должном уровне, но, безусловно, руководству компании есть над чем работать и направлениями по развитию человеческого потенциала в данном конкретном случае могут служить следующие рекомендации:

Актуальность образования и знаний сотрудников может поддерживаться на должном уровне только путем постоянного мониторинга, а также своевременной организацией необходимых тренингов и обучения.

Благосостояние сотрудника со стороны компании может поддерживаться конкурентоспособной заработной платой, актуальным социальным пакетом, а также отсутствием незапланированных переработок, а, следовательно, грамотной организацией деятельности компании и предоставлении определенной свободы сотруднику в последовательности и способе выполнения поставленных перед ним задач.

В сфере благоприятной рабочей среды компании были выявлены некоторые «узкие» места, на которые руководству компании было бы необходимо обратить внимание. Это удовлетворенность отношениями с коллегами и удовлетворенность решением конфликтных ситуаций внутри компании. Для гармонизации внутриколлективного климата могут быть применены следующие мероприятия: проведение совместных тренингов, совместные корпоративные мероприятия, создание корпоративной культуры, чтобы сотрудники чувствовали себя частью обособленной социальной группы. Для более эффективного решения конфликтов внутри коллектива можно предложить урегулировать их с помощью специальных техник ведения конфликта, в котором третьей стороной выступала бы компания,

будучи при этом непредвзятой.

Мотивированность сотрудников можно поддерживать на должном уровне обращая внимание на личностные мотивы сотрудников, расспрашивая их об их пожеланиях относительно социального пакета, и, по возможности частично это реализовывая. Некоторым сотрудникам, у которых есть дети, гораздо актуальнее будет возможность проведения каких-либо мероприятий для них, чем, например, ДМС или наличие корпоративного автомобиля и/или оплата питания.<sup>2</sup>

Нацеленность на достижение целей, на результат может поддерживаться на необходимом уровне посредством работы с сотрудниками относительно целеполагания и грамотной организации постановки целей, а также мониторинга результатов деятельности сотрудников, возможной помощи и корректировки их деятельности.

Выразить модель профессиональных компетенций можно отчетливо, довольно удобно для использования на всех этапах работы с кадрами: при подборе и наборе, мотивации, оценки и аттестации, обучении и развитии, планировании карьеры перспективных сотрудников, образовании резерва кадров и высвобождении работников.

Выгода от ее использования определяется правильной подборкой, разработкой и фокусировкой. Существует вероятность упорядочение поведения работников с помощью данной модели. Необходимы специальные знания и навыки, точная квалификационная работа и анализ деятельности персонала для разработки данной модели. Но невозможно определить единственно правильный подход к составлению модели, так как существует большое многообразие методов анализа и вариантов организации.

Для реализации проекта совершенствования системы управления персоналом ООО «ГЕТ АП САРАТОВ», включающего комплекс таких

---

<sup>2</sup> Гладкова, О.А. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: соотношение и взаимосвязь // Проблемы экономической науки и практики. Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ». Новосибирск. 2017. С. 210-217.

мероприятий как стимулирующие выплаты (премии за повышение квалификации; надбавка за наставничество; премирование специалистов отдела экспозиционно-выставочной работы), затраты на проведение конкурса «Лучший Наставник», а также единовременные затраты на переподготовку кадрового работника необходима сумма денежных средств в размере 221 785 руб.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации проекта, будут складываться из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала (с 10 до 5 %). Таким образом, общая экономия организации составит 228 292 руб. Благодаря данной сумме удастся полностью профинансировать предложенный проект.

**В заключении** магистерской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. *Формирование конкурентных преимуществ.*

Таким образом, под конкурентным преимуществом рассматривается то преимущество, которое существует у компании перед конкурентами в отрасли, отражается в предложении потребителям товаров или услуг по более низким ценам, лучшего качества, в большем ассортименте, обладающих уникальными свойствами и т.д.

Возможны три варианта формирования конкурентного преимущества:

1. Концентрация на конкурентах базируется на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется большой силой конкуренции);
2. Ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры в основном полагаются на мнения клиентов о том, как компания выглядит по сравнению с конкурентами;
3. Ориентация на рыночную перспективу, когда внимание уделяется как потребителям, так и конкурентам.

Согласно общей конкурентной матрице М.Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями

1. Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации и совершенствования товаров, за счет которых формируется их ценность для покупателей.
2. Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя).
3. Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, без охвата всего рынка.

Основными факторами формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях являются повышение гибкости производственных систем, увеличение уровня использования прогрессивного оборудования и технологий, как следствие, – обеспечение роста производительности труда, качества выпускаемых изделий, эффективное управление предприятием, его сбытовой и ценовой политикой, проведение рекламных кампаний, изучение и учет законов функционирования рынка, его конъюнктуры. Важнейшим фактором реализации конкурентных преимуществ предприятий является их развитие, то есть внедрение инноваций.

ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» – медиапроект, направленный на поддержание имиджа города Саратова в глазах молодых людей от 18 до 35 лет и помощь в трудоустройстве молодым специалистам с высшим (незаконченным высшим) образованием. Он состоит из нескольких частей:

- гляцевый журнал;
- онлайн-издание;
- организация вечеринок и ивентов.

Основное конкурентное преимущество и ноу-хау ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» перед другими игроками регионального рекламного рынка

заключается в возможности контролировать ROI (returnoninvestment) за счёт выявления примерной конверсии от первого онлайн или оффлайн контакта пользователя с рекламой партнёра до совершения пользователем первой покупки.

Основными сильными сторонами ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» являются:

1. Самый большой тираж.
2. Возможность работы с клиентом до результата.
3. Большое количество ивентов.
4. Обеспечение тесного контакта с потенциальными клиентами партнёра.
5. Качественный сервис.
6. Возможности быстрого роста за счет использования инвестиций.

Основными слабыми сторонами являются:

1. Возможность задержки выхода печатного журнала ввиду отсутствия героев обложек.
2. Снижение качества продукта за счет непрофессионализма новых сотрудников.
3. Нестабильность работы за счет текучки на начальных этапах работы.

Управление развитием человеческого потенциала предприятия, начинается с момента формирования кадрового состава компании. То есть, «отправной точкой» для развития человеческого потенциала предприятия должны быть эффективно выстроенные процедуры поиска, подбора и приема сотрудников в организацию.

Человеческий потенциал ООО «ГЕТ АП САРАТОВ» был рассмотрен со стороны всех показателей и находится на должном уровне, но, безусловно, руководству компании есть над чем работать и направлениями по развитию человеческого потенциала в данном конкретном случае могут служить следующие рекомендации:

- проведение совместных тренингов, совместные корпоративные мероприятия, создание корпоративной культуры, чтобы сотрудники чувствовали себя частью обособленной социальной группы.

- для более эффективного решения конфликтов внутри коллектива можно предложить урегулировать их с помощью специальных техник ведения конфликта, в котором третьей стороной выступала бы компания, будучи при этом непредвзятой.

- актуальность образования и знаний сотрудников может поддерживаться на должном уровне только путем постоянного мониторинга, а также своевременной организацией необходимых тренингов и обучения.

Благосостояние сотрудника со стороны компании может поддерживаться конкурентоспособной заработной платой, актуальным социальным пакетом, а также отсутствием незапланированных переработок, а, следовательно, грамотной организацией деятельности компании и предоставлении определенной свободы сотруднику в последовательности и способе выполнения поставленных перед ним задач.

По нашему мнению, следует внедрить модель компетенций в деятельность организации, способствующую повышению эффективности деятельности коллектива, сущность которой заключается в четком представлении о формировании поведенческих характеристик и качеств работников, необходимых для успешной реализации стратегии.

При построении профиля работника (характеристики и уровень выраженности произвольной некоторой характеристики профиля успеха, отражающего необходимые качества), необходимо планомерное и поступательное повышение уровня организационной культуры, определению методов управления мотивацией и результативности деятельности работников организации в целом.

Выразить модель профессиональных компетенций можно отчетливо, довольно удобно для использования на всех этапах работы с кадрами: при подборе и наборе, мотивации, оценки и аттестации, обучении и развитии,

планировании карьеры перспективных сотрудников, образовании резерва кадров и высвобождении работников.

Для реализации проекта совершенствования системы управления персоналом ООО «ГЕТ АП САРАТОВ», включающего комплекс таких мероприятий как стимулирующие выплаты (премии за повышение квалификации; надбавка за наставничество; премирование специалистов отдела экспозиционно-выставочной работы), затраты на проведение конкурса «Лучший Наставник», а также единовременные затраты на переподготовку кадрового работника необходима сумма денежных средств в размере 221 785 руб.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации проекта, будут складываться из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала (с 10 до 5 %). Таким образом, общая экономия организации составит 228 292 руб.

#### **Публикации автора**

1. Макарова А.А. Формирование конкурентных преимуществ// «Новые технологии в социально-гуманитарных науках и образовании: современное состояние, проблемы, перспективы развития.» – Сб. науч. статей. Материалы науч. конф. – Белгород, АПНИ, 2018. С.108 - 113.