

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

---

**«Формирование конкурентных преимуществ организации»  
(на примере ООО «Стройинжиниринг»)**

---

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

---

Экономического факультета

---

Васильевой Александры Николаевны

---

Научный руководитель  
проф.каф. менеджмента  
и маркетинга, д.социол.н.

П.С. Кузнецов

подпись, дата

Зав. кафедрой менеджмента и  
маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов  
2020

## **ВВЕДЕНИЕ**

Важным аспектом существования любой организации или предприятия в сложившихся экономических условиях, является конкурентоспособность, позволяющая сохранять свои позиции на рынке и завоевать новые. Существование предприятия имеющего слабую конкурентоспособность, находится под угрозой, оно будет уступать долю рынка своим конкурентам, что в свою очередь, отразится на прибыли, клиентах, и в итоге может привести к плачевным и необратимым результатам. Все эти факты обуславливают актуальность выбранной темы.

Тема, как никогда является актуальной и на сегодняшний день, в период действия непростых экономических условий, вызванных всемирной пандемией. Многие предприятия понесли значительные убытки, во время так называемого перерыва, и сейчас им приходится заново налаживать свою работу, приспосабливаться к новым условиям. Как будет развиваться дальнейшая деятельность, будет зависеть только от них. С одной стороны это хорошая возможность проверить свои силы и возможности, определить свои слабые и сильные стороны, и уже на основании полученных результатов разрабатывать и реализовывать новую стратегию.

Конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий для оценки успеха, региона, отрасли, компании, более того, конкурентоспособность может быть определена как приобретение большей доли рынка, повышение рентабельности и долгосрочной стабильности, ведь рост этих показателей, улучшает благосостояние организации. Конкурентоспособность обладает особым значением для малого предпринимательства. Большое количество малых предприятий, каждое из которых занимает небольшую долю рынка, обуславливает существование высокого уровня конкуренции в определенных рыночных сегментах.

Как проявление значимости проблемы конкурентоспособного развития малого предприятия, возможно, рассматривать наличие большого числа научных трудов отечественных и зарубежных ученых по исследуемой

проблеме. В частности, значительный вклад в теорию и методологию конкурентоспособного развития малого бизнеса внесли такие ученые как: Э. Чемберлин, Й. Шумпетер, М. Портер, О. Уильямсон, К. Прахалад, И. Соловьев, Г. Долинский, Р. Фатхутдинов, И. Данилов, А. Хасанова и т.д.

Многие теоретико-методологические аспекты проблемы, остаются недостаточно разработанными и по сегодняшний день, а менеджмент малых предприятий далеко не в полной мере обладает современными методами разработки стратегии конкурентоспособного развития предприятия.

Вышеуказанные обстоятельства определили объект, предмет исследования, а также задачи и цели.

Объектом исследования является управление конкурентоспособностью в ООО «Стройинжиниринг».

Предметом исследования – механизм и инструменты повышения конкурентоспособности рассматриваемого предприятия.

Цель исследования - изучение сущности конкурентоспособности, и выявление методов ее повышения на предприятии ООО «Стройинжиниринг». Исходя из поставленной цели, необходимо решить ряд задач, а именно:

- определить сущность и понятие конкурентоспособности предприятия;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Стройинжиниринг»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Стройинжиниринг»;
- предложить рекомендации по повышению конкурентоспособности.

В ходе исследования использованы научные монографии и учебные пособия, публикации периодических и Интернет-изданий, работы ведущих отечественных и зарубежных авторов и специалистов.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ отчетности предприятия, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности, SWOT - анализ.

Структура работы включает в себя введение, три главы основной части, последовательно раскрывающих суть темы, заключение, список используемой литературы.

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

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ: понятие, процесс формирования, методы оценки конкурентных преимуществ.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной деятельности ООО «Стройинжиниринг», а также ее финансовые показатели, 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 ООО «Стройинжиниринг», а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

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

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации**

Конкурентоспособность предприятия - отличительная черта, определяющая степень отличия конкретного предприятия от конкурентов в разрезе удовлетворения потребностей потребителей. Значительный уровень конкурентоспособности обусловлен такими условиями как, удовлетворенность и готовность потребителя приобретать продукцию предприятия неоднократно, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, собственников, партнеров и т.п.

Конкурентоспособность – это многогранная экономическая категория, которая совершенно по разному трактуется во многих источниках.

Термин конкурентоспособность может применяться к производимой продукции, рассматриваться на уровне предприятия (микроуровень), холдингов, ассоциаций или целой отрасли (мезоуровень), а также региона или страны (макроуровень).

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая его возможности и динамику приспособления к условиям конкуренции на конкретном рынке, которая в свою очередь на оперативном уровне, достигается с помощью производства товаров, превосходящих по качеству и цене аналогов в конкретном сегменте рынка; на фактическом уровне путем более эффективной (по сравнению с конкурентами) операционной деятельности, качественным управлением человеческими ресурсами; на стратегическом уровне – путем повышения инвестиционной привлекательности».

Конкурентоспособность необходима для устойчивого положения организации на рынке. Она помогает изучать и применять полученные знания на практике, для устранения своих недостатков в отношении конкурентов. Чем больше среда, в которой работает предприятие, тем больше факторов, влияющих на его конкурентоспособность.

Процесс формирования конкурентных преимуществ, осуществляется в строгой последовательности:

1. Определение приоритетности конкурентных преимуществ;
2. Анализ указанных преимуществ;
3. Формирование конкурентных преимуществ;
4. Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ;
5. Разработка стратегии удержания конкурентных преимуществ.

Важным элементом в деятельности любого хозяйствующего субъекта является оценка конкурентоспособности того или иного предприятия. Изучать конкурентов и условия конкуренции требуется в первую очередь для определения их преимуществ и недостатков, с целью формирования выводов для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания преимущества

На сегодняшний день существует достаточно большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Стандартов оценки, как и общей методики, пока нет, каждое предприятие в России, да и скорее всего за рубежом разрабатывает и осуществляет методику оценивания, исходя из специфики своей работы.

### **Анализ конкурентных преимуществ ООО «Стройинжиниринг»**

Предприятие ООО «Стройинжиниринг» занимается оптовой торговлей эксплуатационными материалами и принадлежностями машин. Данный вид деятельности – основной, дополнительными видами являются:

- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля оптовая производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;

Предприятие «Стройинжиниринг» является обществом с ограниченной ответственностью, уставной капитал равен 100 000 (сто тысяч) рублей. Высшим органом управления выступает генеральный директор, отвечающий

по всем обязательствам и несущий риск убытков, связанный с деятельностью кооператива. Директор действует на правах единоличия, без доверенности представляет предприятие в отношениях с третьими лицами, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, распоряжается средствами, заключает договоры, издает приказы, принимает и увольняет работников.

Всей деятельностью рассматриваемого предприятия руководит единоличный исполнительный орган в лице генерального директора.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Стройинжиниринг»

Предприятие имеет двух основных конкурентов: ЗАО «Саратовский арматурный завод» и ЗАО «Волгоградский арматурный завод». Основной деятельностью данных предприятий является выпуск специализированной арматуры, оборудования, торговля электроприводами является их дополнительной деятельностью. Стоит отметить, что названные предприятия достаточно масштабные. В рамках данной работы было рассмотрено ЗАО «Саратовский арматурный завод» т.к. предприятие находится на территории одного региона с ООО «Стройинжиниринг».

Для сравнения возможностей предприятия и его основного конкурента был построен многоугольник конкурентоспособности, который представляет

собой графическое отображение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей.

Анализ показал, что ООО «Стройинжиниринг» уступает своему конкуренту ЗАО «Саратовский арматурный завод» лишь по некоторым показателям (уровень цен, реклама, широта ассортимента и услуг), идет на опережение (использование информационных технологий), репутация и качество услуг у обеих компаний практически одинаковая.

### **Направление совершенствования уровня конкурентоспособности ООО «Стройинжиниринг»**

По результатам проведенного анализа становится, очевидно, что предприятие нуждается в повышении конкурентоспособности. Далее будут сформированы и предложены рекомендации, которые в последствие могут быть использованы руководством предприятия.

Предприятие имеет слабые конкурентные позиции по показателю «количество услуг». С целью повышения конкурентоспособности предлагается внедрить услугу «Доставка до места».

Предлагаемая к внедрению услуга будет заключаться в следующем.

ООО «Стройинжиниринг» будет оказывать своим корпоративным клиентам услуги по транспортировке грузов от собственного склада до места назначения (потребителя), т.е. предприятие будет оказывать всю услугу по перевозке груза. Ранее функции по доставке товара до потребителя не осуществлялись на предприятии (отсутствие логистического отдела).

В настоящее время деятельность компании локализована на региональном уровне и предполагает выполнение услуг по грузоперевозкам на внутрирегиональном рынке.

На рисунке 2 представлена схема оказания предлагаемой услуги «Доставка до места»

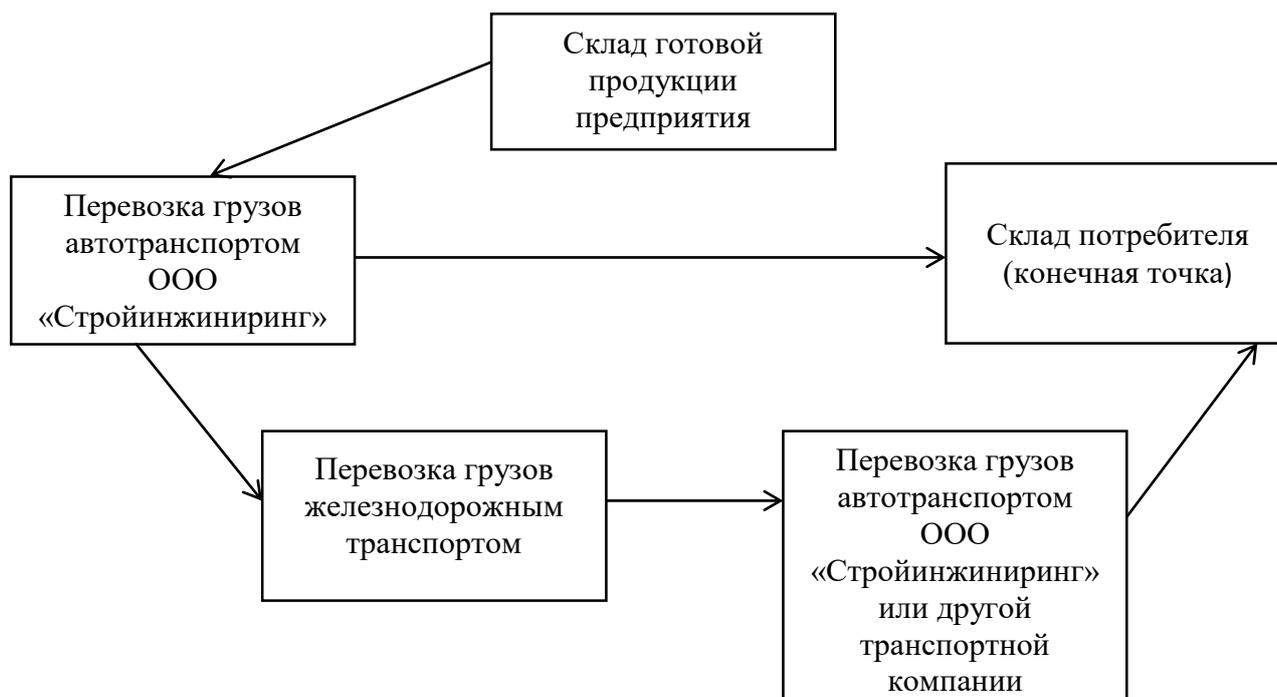


Рисунок 2 – Схема оказания услуги «Доставка до места»<sup>1</sup>

Взаимодействие грузоотправителя, транспортной компании, железнодорожного перевозчика и грузополучателя в процессе реализации услуги «От двери до двери» будет выглядеть следующим образом:

- 1) направляется заявка на грузоперевозку ООО «Стройинжиниринг»;
- 2) ООО «Стройинжиниринг» осуществляет доставку груза на железнодорожный терминал;
  - 2(a) ООО «Стройинжиниринг» осуществляет доставку груза на склад потребителя;
- 3) железнодорожный перевозчик осуществляет перевозку груза железнодорожным транспортом до станции назначения грузополучателя, где его получает ООО «Стройинжиниринг»;
- 4) с железнодорожного терминала станции назначения грузополучателя груз транспортом ООО «Стройинжиниринг» доставляется грузополучателю (клиенту).

Предполагается, что данной услугой воспользуются все компании, которые являются основными клиентами ООО «Стройинжиниринг».

<sup>1</sup> Составлено автором

Определим эффективность предлагаемого мероприятия. Единовременные затраты (инвестиции) по проекту организации услуги «Доставка до места» для повышения эффективности деятельности ООО «Стройинжиниринг» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на реализацию проекта увеличения ассортимента услуг для расширения клиентской базы

Наименование статей затрат	Сумма затрат, руб
Проведение маркетингового исследования	15000
Реклама	25000
Транзакционные издержки	600000
Обучение и подбор персонала	50000
Организация дополнительных рабочих мест	100000
Итого	790000

Следовательно, примерные затраты ООО «Стройинжиниринг» на реализацию проекта составят 790 тыс.руб. Текущие затраты по проекту отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Текущие затраты от реализации мероприятия по внедрению услуги «Доставка до места»

Наименование статьей затрат	Сумма затрат в год, руб.
Плата за размещение рекламных щитов	25000
Аренда дополнительного офиса	45000
Надбавка к заработной плате	736000
Накладные расходы	167200
Итого	973200

Таким образом, текущие затраты по проекту составят 973,2 тыс.руб. в год. Определим поступления от реализации проекта – дополнительные денежные средства, получаемые в результате реализации проекта. По прогнозу, внедрение предлагаемой услуги увеличит объемы выручки.

В таблице 3 приведен прогноз роста выручки ООО «Стройинжиниринг» в связи с внедрением услуги по доставке.

Таблица 3 - Прогноз годовой выручки ООО «Стройинжиниринг», тыс.руб.

Клиенты	Годовой объем до внедрения услуги	Годовой объем после внедрения услуги	Прирост годовой выручки
ЗАО «Саратовэнергомашкомплект»	3389,6	3789,6	440,0
ООО «ОМЗ Прогресс»	615,3	915,3	300,0
ООО «Центр межзаводской кооперации»	4989,9	5439,9	450,0
ООО «Завод «Нефтегазоборудование»	4256,1	4564,1	308,0
ООО «Альтаир»	716,2	916,2	200,0
ООО ЭТЗ «ГЭКСАР»	6236,4	6636,4	400,0
Частные лица	309,2	459,2	150,0
Всего	20512,7	22720,7	2208,0

Согласно данным таблицы 3, планируемый прирост выручки ООО «Стройинжиниринг» от реализации проекта составляет 2208,0 тыс.руб. Доходы от реализации проекта внедрения услуги ООО «Стройинжиниринг» «Доставка до места» составят:  $2208,0 - 753,2 = 1234,2$  тыс.руб.

Для реализации данного мероприятия предполагается привлечь средства инвесторов, а также собственные ресурсы (трудовые, финансовые). По мнению автора, реализация предложенных рекомендаций окажет влияние на рост конкурентоспособности ООО «Стройинжиниринг».

Подводя итог, можно сказать, что предложенное мероприятие является эффективным даже с учетом того, что при внедрении будут использоваться не только собственные ресурсы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты выполненной дипломной работы сводятся к следующему.

В данной работе осуществлена разработка путей совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия на примере ООО «Стройинжиниринг». В первой главе проведено исследование теоретических основ управления конкурентоспособностью предприятия. По результатам проведенного исследования можно сделать ряд выводов:

- под конкурентоспособностью организации понимают способность организации создавать превосходство над конкурентами для достижения поставленных целей;

- для оценки конкурентоспособности организации используются различные методы: метод на основе сравнительных преимуществ организации, метод равновесия организации в отрасли, метод на основе рыночной позиции фирмы, метод оценки качества продукции и матричный метод;

- процесс формирования конкурентных преимуществ, осуществляется в строгой последовательности (Определение приоритетности конкурентных преимуществ, анализ указанных преимуществ, формирование конкурентных преимуществ, разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ, разработка стратегии удержания конкурентных преимуществ).

Во второй главе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Стройинжиниринг», в ходе которого было выявлено повышение ее эффективности. Это выражается в росте показателей выручки, прибыли. Также во второй главе был проведен анализ внутренней и внешней среды, оценки конкурентоспособности предприятия.

Анализ показал, что ООО «Стройинжиниринг» уступает своему основному конкуренту по некоторым показателям (уровень цен, реклама, широта ассортимента и услуг), идет на опережение (использование

информационных технологий), репутация и качество услуг у обеих компаний практически одинаковая.

В третьей главе предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Стройинжиниринг», предлагается внедрить услугу «Доставка до места». В рамках данной услуги предприятие будет оказывать своим клиентам услуги по транспортировке грузов от склада до дверей потребителя, т.е. компания будет оказывать всю услугу по перевозке грузов. Проведенные расчеты показали, что предложенное мероприятие является эффективным, и окупит себя в течение года.

Таким образом, можно предположить, что реализация предложенных рекомендаций, окажет влияние на рост конкурентоспособности.

Сформированные рекомендации вследствие могут быть использованы руководством предприятия