

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭНГЕЛЬССКИЙ ЗАВОД
ГОФРОТАРЫ»)**

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Курбанмагомедова Романа Владиленовича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
к.э.н., доцент

М. В. Бгашев

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

Актуальность темы исследования.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что очень важным этапом в формировании, как маркетинговой, так и стратегической политики организации является анализ и формирование конкурентных преимуществ организации. Эта тема особенно остро стоит в условиях современной рыночной экономики России, так как четко проведенный анализ, позволяет выявить основные преимущества организации, опираясь на которые она сможет эффективно реализовать свой потенциал.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: рассмотрение формирования конкурентных преимуществ организации и разработка рекомендаций по их совершенствованию на примере ООО «Энгельсский завод гофротары».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации, дать определения «конкурентное преимущество» и «формирование конкурентного преимущества»;

- ✓ рассмотреть процесс формирования конкурентных преимуществ организации и методы их оценки;

- ✓ изучить хозяйственную, бухгалтерскую и финансовую деятельность ООО «Энгельсский завод гофротары»;

- ✓ провести анализ процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельсский завод гофротары»;

- ✓ выявить основные конкурентные преимущества завода и провести их оценку;

- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельсский завод гофротары»;

- ✓ провести расчет эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является ООО «Энгельский завод гофротары», который представляет собой крупнейшую в Поволжском регионе организацию на рынке упаковки, занимающуюся изготовлением гофрокартона и изделий из него.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары».

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, которые посвящены конкурентоспособности и конкурентным преимуществам организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

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

В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентных преимуществ: понятие, основные виды, а также процесс формирования и методы оценки конкурентных преимуществ.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной деятельности ООО «Энгельский завод гофротары», а также ее бухгалтерские и 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 «Энгельский завод гофротары», 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

Формирование конкурентных преимуществ – это комплекс управленческих и маркетинговых процедур и способов их выполнения, предназначенных для предпочтительного позиционирования организации в конкурентной среде.

Конкурентные преимущества должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большой рыночной долей, большим объемом продаж и др., т.е. они обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности организации и восприниматься потребителем.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия происходит за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, являются эти самые преимущества. Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ. Следует помнить, что нельзя использовать все направления сразу.

Формирование конкурентных преимуществ представляет собой очень сложный процесс, который выражается в определенной последовательности. Выделяют как основные направления, так и основные стадии формирования конкурентных преимуществ организации.

Основные методы оценки конкурентных преимуществ организации реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности организации и на основе анализа происходит составление стратегии повышения конкурентоспособности организации, и делятся на две группы: аналитические и графические. Данные методы можно применять как в отдельности, так и в совокупность, для более четкого определения конкурентоспособности, как товаров, так и предприятия в целом.

Конкурентные преимущества организации могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию организации. Каждая организация должна иметь 4-5 конкурентных преимуществ, которые в свою очередь необходимо защищать.

Оценка формирования конкурентных преимуществ на примере ООО «Энгельсский завод гофротары»

Общество с ограниченной ответственностью «Энгельсский завод гофротары» является крупнейшей в Поволжском регионе организацией на рынке упаковки, занимающейся изготовлением гофрокартона и изделий из него. Данная организация располагается по адресу: Саратовская обл., г. Энгельс, Мясокомбинат, Завод гофротары; юридический адрес: 413102, Саратовская обл., г. Энгельс, рп. Приволжский, Завод гофротары.¹

Организационная структура ООО «Энгельсский завод гофротары» является линейно-функциональной и представлена на Рисунок 1.

Энгельсский завод располагает мощным парком автоматизированного оборудования для производства высококачественного трехслойного бурого или беленого гофрокартона. По технологии сложной высечки осуществляется изготовление традиционной четырехклапанной и сложной конфигурации гофротары, а так же комплектующих (обечайки, решетки, вкладыши). Таким образом, по своей производительности и мощностям, ООО «Энгельсский завод гофротары» значительно превосходит другие предприятия такого типа в Саратовской, Пензенской, Волгоградской, Самарской и Астраханской областях.

¹ Официальный сайт ООО «Энгельсский завод гофротары» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.entara.ru/> (Дата обращения: 15.01.2020 г.)

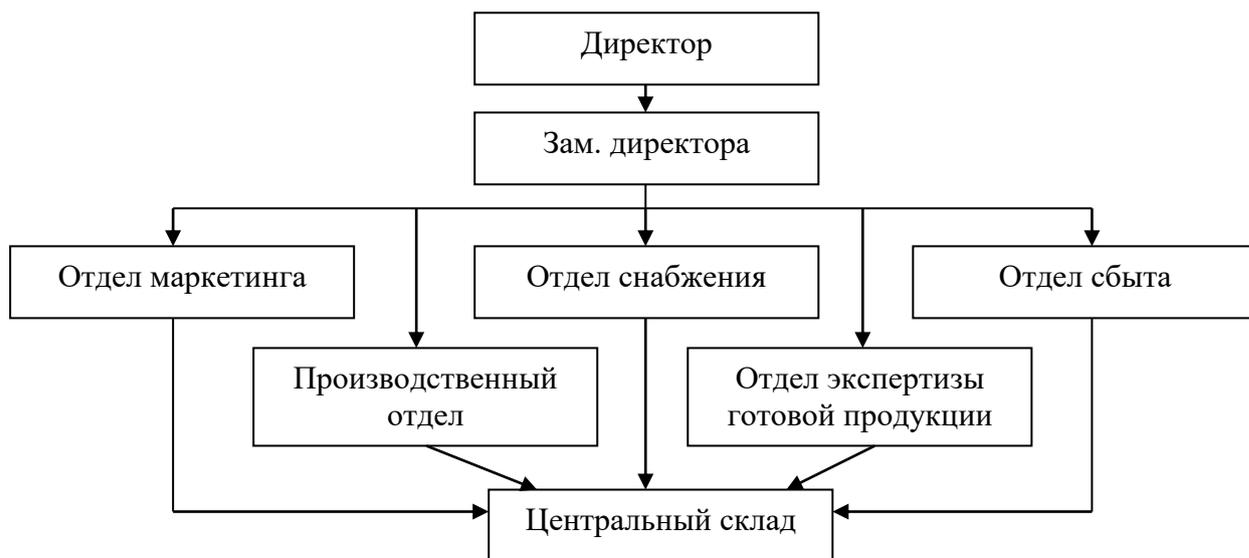


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Энгельсский завод гофротары»²

В результате дальнейшего анализа было выявлено, что основными конкурентами ООО «Энгельсский завод гофротары» являются ООО «Картонно-Бумажный Комбинат» (г. Туймазы Республика Башкортостан), ООО «Современная упаковка» (г. Пенза), ООО «ГеоПак» (г. Москва) и ООО «Волжский картон» (г. Ярославль).

Главными факторами, по которым перечисленные производители, являются конкурентами ООО «Энгельсский завод гофротары» можно назвать их спектр предоставляемых услуг, наличие дополнительных услуг, а также рейтинговую оценку клиентов анализируемых организации.

За время существования ООО «Энгельсский завод гофротары» у него сформировались несколько основных конкурентных преимуществ: высококвалифицированный персонал, мощный парк автоматизированного оборудования для производства высококачественного гофрокартона, постоянный контроль качества продукции, гибкая ценовая политика, удобное месторасположение, наличие складского помещения и быстрые сроки изготовления продукции вне зависимости от объема партии.

В результате проведенного анализа конкурентных преимуществ ООО «Энгельсский завод гофротары» и его основных конкурентов было выявлено,

² Устав ООО «Энгельсский завод гофротары» от 12.05.2015 г.

что ООО «Энгельский завод гофротары» получил 77 баллов в общей рейтинговой оценке конкурентных преимуществ. Следовательно, по количеству баллов он занимает второе место среди производителей гофрокартона и изделий из него, являющихся его конкурентами. Кроме того видно, что самым прямым конкурентом ООО «Энгельский завод гофротары» является ООО «Картонно-Бумажный Комбинат» (г. Туймазы), который получил 80 баллов, что чуть выше оценки Энгельского завода.

Кроме того проведенная рейтинговая оценка показала, многие конкурентные преимущества ООО «Энгельский завод гофротары» либо устарели и требуют формирования новых, либо теряют свое конкурентное значение, поэтому был проведен анализ процесса формирования конкурентных преимуществ в данной организации.

Данный анализ показал, что процесс формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары» состоит из 4 этапов. Однако четвертый этап практически отсутствует, т. к. отсутствует стратегия формирования конкурентных преимуществ и все имеющиеся конкурентные преимущества в данной организации были основаны на результатах проведенных анализов и принятии чисто интуитивных решений. Пятый этап процесса вообще отсутствует. И это объясняет результаты проведенной рейтинговой оценки конкурентных преимуществ данной организации. Поэтому руководству ООО «Энгельский завод гофротары» может быть рекомендовано, обратить свое внимание на выявленные недостатки и разработать мероприятия по их устранению.

Рекомендации по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары»

Так как финансовые показатели ООО «Энгельский завод гофротары» находятся не в лучшем состоянии и руководству завода не могут быть предложены мероприятия по созданию новых конкурентных преимуществ из-за того, что они будут сильно затратными, поэтому наилучшими

мероприятиями будут те, которые позволят данной организации сохранить и удержать уже имеющиеся конкурентные преимущества. Одним из таких мероприятий может быть «внедрение системы адаптации нового сотрудника». Данное мероприятие позволит удержать такое конкурентное преимущество как «Квалифицированные работники». Рассмотрим данное предложение более подробно.

В ООО «Энгельский завод гофротары» проблема адаптации новых сотрудников стоит достаточно остро. Количество сотрудников, уволившихся в течение испытательного срока, составляет 20% от общего числа уволившихся с работы, а в течение первого года работы – 30%³. Часто новый сотрудник, придя на ООО «Энгельский завод гофротары», с первого же дня сталкивался с затруднениями: во многих случаях рабочее место было совершенно не подготовленным, при этом непосредственные руководители и коллеги не оказывали новичку никакого содействия. Новому сотруднику приходилось самому организовывать свое рабочее место, вникать в суть работы и знакомиться с коллективом. Безусловно, это крайне негативно влияет на морально-психологическое состояние сотрудника, т. к. именно первое впечатление во многом определяет дальнейшее отношение к работе и восприятие сотрудником себя как члена единого коллектива. Из-за этого новый работник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к коллегам и предприятию в целом уже с первых дней работы. Это объясняет высокую текучесть персонала в течение испытательного срока и первого года работы на заводе.

Поэтому руководству ООО «Энгельский завод гофротары» может быть предложена следующая программа адаптации нового сотрудника:

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями завода и организованным рабочим местом, включение в коммуникативные сети, знакомство с коллективом, технологическими процессами, этикой, правилами поведения на заводе и т. д.

³ Там же.

Этап 2. Практическое знакомство нового сотрудника со своими должностными обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны руководства предприятия, т. е. ориентация нового сотрудника на предприятии. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с предприятием и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны сотрудников.

Этап 3. Действенная адаптация. Для повышения эффективности действенной адаптации новичку назначается наставник, т. е. опытный сотрудник предприятия, основной задачей которого является оказание помощи новому сотруднику в адаптации на новом рабочем месте, обучении основным техническим приемам и стандартам и так далее.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Таким образом, можно говорить об эффективности программы адаптации нового работника на заводе для повышения мотивации новых сотрудников остаться на предприятии и развивать свои профессиональные навыки. За короткое время сотрудник осваивает оборудование, необходимую документацию. Все это позволяет работнику быстро влиться в производственный процесс и адаптироваться в коллективе.

Другим важным моментом программы адаптации персонала является утверждение должности менеджера по персоналу, который будет заниматься развитием и оценкой персонала, организацией повышением его квалификации, проведением аттестации и т. д., т. к. на данный момент его функции выполняет директор ООО «Энгельский завод гофротары», не обладающий необходимым навыками в данной области.

В Таблице 1 представлены затраты на подбор и введение в должность менеджера по персоналу.

Таблица 1 – Расчет затрат на подбор и введение в должность менеджера по персоналу⁴

Статьи расходов	Сумма в рублях
Объявление в СМИ	4 500
Компьютер	45 000
Телефон	5 500
Орг. техника	12 500
Канцелярские принадлежности	3 200
Стол	7 500
Стул	4 000
Итого	82 200

Из Таблицы 1 видно, что на поиск кандидатов на данную должность, а именно объявления в СМИ, будет потрачено примерно 4,5 тыс. рублей. На организацию рабочего места для нового сотрудника необходимо выделить 77,7 тыс. рублей. В итоге на подбор и введение в должность данного сотрудника необходимо потратить 82,2 тыс. рублей.

Среднюю заработную плату для менеджера по персоналу необходимо назначить в размере 25 000 рублей, в соответствии со среднестатистическими зарплатами данных сотрудников в нашей области.⁵

Таким образом, общие затраты на подбор и введение в должность менеджера по персоналу составят:

$$82\,200 + 25\,000 * 12 = 382\,200 \text{ руб.}$$

Кроме того, нужно не забывать про доплату наставникам для вновь прибывших сотрудников. Среди рабочих, которые проработали в организации больше года стоит выделить 2 – 3 человек, которые смогут

⁴ Таблица составлена автором

⁵ Средняя номинальная начисленная заработная плата по видам экономической деятельности [Электронный ресурс]/ Информационный портал Саратовской области по труду и занятости населения. – Режим доступа: http://trud64.ru/oplata_truda/zarpl/ (04.04.2020 г.)

выполнять также роль наставников и будут за это получать надбавку к своей заработной плате.

В Таблице 2 представлены расчеты затрат на внедрение всех мероприятий по адаптации нового сотрудника в ООО «Энгельсский завод гофротары» с учетом выплаты годовой надбавки 3 наставникам.

Таблица 2 – Расчет затрат на внедрение всех мероприятий по адаптации нового сотрудника⁶

Наименование операции	Затраты, руб.	Удельный вес статьи затрат, %
Введение в штат менеджера по подбору персонала	382 200	78%
Доплата наставнику	108 000	22%
Итого	490 200	100 %

Таким образом, из Таблицы 2 видно, что итоговые затраты на реализацию программы адаптации нового сотрудника равны 490 200 рублей. Данная сумма складывается из суммы затрат на введение в штат менеджера по подбору персонала (82 200 рублей), которые включают в себя затраты на поиск кадров (4 500 рублей), затраты на оборудование рабочего места для данного сотрудника (77 700 рублей), а также затрат на его заработную плату (300 200 рублей) и из доплаты наставникам (108 000 рублей).

Далее рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения мероприятий по адаптации нового сотрудника в коллективе ООО «Энгельсский завод гофротары», которое прежде всего связано со снижением уровня текучести кадров завода, а, следовательно и с удержанием такого конкурентного преимущества как «Квалифицированные работники». Экономический эффект определяется по формуле:⁷

$$\text{ЭЭ} = ((K_{T1} - K_{T2}) * \alpha * Z * A) / 100\% - Z_a,$$

где:

K_{T1} и K_{T2} – коэффициенты текучести кадров до и после внедрения мероприятий;

⁶ Таблица составлена автором

⁷ Саритх, М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. – М.: 2016. – С. 198

α – среднее изменение производительности труда в зависимости от изменения коэффициента текучести кадров (1% текучести повышает или снижает производительность труда на 0,3%), $\alpha = 3,6$;

Z – численность работников в отчетном году (чел.), $Z = 101$ чел.;

A – производительность труда отчетного года (руб./чел.), $A = 12\,870$ руб./чел.;

Z_a – затраты на проведение адаптации нового сотрудника в год, $Z_a = 382\,200$ рублей.

Предполагая, что можно снизить коэффициент текучести кадров с 0,286 в 2019 году до 0,1 в 2020 году, получим:

$$\text{ЭЭ} = (28,6 - 10) * 3,6 * 101 * 12\,870 / 100\% - 382\,200 = 18,6 * 3,6 * 101 * 12\,870 / 100\% - 382\,200 = 488\,192,9 \text{ рублей}$$

Таким образом, совершенствование формирования конкурентных преимуществ за счет введения системы адаптации нового сотрудника в ООО «Энгельский завод гофротары» обеспечивает экономический эффект 488 192,9 руб.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что все предложенные мероприятия эффективны и могут способствовать удержанию такого конкурентного преимущества ООО «Энгельский завод гофротары» как «Квалифицированные работники».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в рассмотрении формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары» на основе анализа процесса формирования конкурентных преимуществ и их оценки в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «конкурентных преимуществ», определены их основные виды, и дано определение «формированию конкурентных преимуществ». Кроме того был

рассмотрен процесс формирования конкурентных преимуществ организации, определены основные этапы и направления формирования конкурентных преимуществ, а также рассмотрены основные методы их оценки.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Энгельский завод гофротары», которая показала, что это крупнейшая в Поволжском регионе организация на рынке упаковки, занимающейся изготовлением гофрокартона и изделий из него. Энгельский завод располагает мощным парком автоматизированного оборудования для производства высококачественного трехслойного бурого или беленого гофрокартона. По технологии сложной высечки на заводе осуществляется изготовление традиционной четырехклапанной и сложной конфигурации гофротары, а так же комплектующих (обечайки, решетки, вкладыши). Главенствующей идеологией всего производственного процесса ООО «Энгельский завод гофротары» является постоянный контроль качества продукции, поэтому на заводе непрерывную работу ведет специально оборудованный отдел экспертизы готовой продукции, где отслеживаются все технические показатели и нормативные соответствия поступающего сырья и готового продукта.

Кроме того, был проведен анализ бухгалтерских и финансовых показателей организации, который показал, что, несмотря на то, что бухгалтерские показатели деятельности ООО «Энгельский завод гофротары» в большинстве положительные, с финансовыми показателями завода складывается менее благоприятная картина. Выручка данной организации в 2019 г. выросла на 34 746 тыс. руб. по сравнению с 2018 г., хотя в 2018 г. по сравнению с 2017 г. она сократилась на 10 502 тыс. руб. А вот чистая прибыль и совокупный финансовый результат периода в 2019 г. по сравнению с 2018 г. снизился на 202 тыс. руб., хотя в 2018 г. он вырос по сравнению с 2017 г. на 238 тыс. руб.

Далее был проведен анализ основных заводов и предприятий, производящих гофрокартон и изделия из него, который позволил выявить,

что основными конкурентами ООО «Энгельский завод гофротары» являются ООО «Картонно-Бумажный Комбинат» (г. Туймазы Республика Башкортостан), ООО «Современная упаковка» (г. Пенза), ООО «ГеоПак» (г. Москва) и ООО «Волжский картон» (г. Ярославль).

Кроме того, также было выявлено, что за время существования ООО «Энгельский завод гофротары» у него сформировались несколько основных конкурентных преимуществ: высококвалифицированный персонал; мощный парк автоматизированного оборудования для производства высококачественного гофрокартона; постоянный контроль качества продукции; гибкая ценовая политика; удобное месторасположение; наличие складского помещения; быстрые сроки изготовления продукции вне зависимости от объема партии.

В результате проведенной рейтинговой оценки конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары» и его основных конкурентов было выявлено, что ООО «Энгельский завод гофротары» получил 77 баллов в общей рейтинговой оценке конкурентных преимуществ. Следовательно, по количеству баллов он занимает второе место среди производителей гофрокартона и изделий из него, являющихся его конкурентами. Кроме того видно, что самым прямым конкурентом ООО «Энгельский завод гофротары» является ООО «Картонно-Бумажный Комбинат» (г. Туймазы), который получил 80 баллов, что чуть выше оценки Энгельского завода.

Кроме того проведенная рейтинговая оценка показала, что многие конкурентные преимущества ООО «Энгельский завод гофротары» либо устарели и требуют формирования новых, либо теряют свое конкурентное значение, поэтому был проведен анализ процесса формирования конкурентных преимуществ в данной организации.

Данный анализ показал, что процесс формирования конкурентных преимуществ ООО «Энгельский завод гофротары» состоит из 4 этапов. Однако четвертый этап практически отсутствует, т. к. отсутствует стратегия

формирования конкурентных преимуществ и все имеющиеся конкурентные преимущества в данной организации были основаны на результатах проведенных анализов и принятии чисто интуитивных решений. Пятый этап процесса вообще отсутствует. И это объясняет результаты проведенной рейтинговой оценки конкурентных преимуществ данной организации.

Поэтому руководству ООО «Энгельский завод гофротары» для удержания одного из конкурентных преимуществ было предложено внедрение системы адаптации нового сотрудника, а для этого введение должности менеджера по персоналу.

Для подтверждения эффективности всех предложенных мероприятий был проведен расчет всех затрат на реализацию планируемых мероприятий, а также расчет экономической эффективности, который может быть получен в итоге применения предложенных рекомендаций в ООО «Энгельский завод гофротары». Причем расчеты показали, что в результате применения данные мероприятия окажут на завод положительное экономическое влияние.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются эффективными для ООО «Энгельский завод гофротары» и помогут полностью или частично удержать такое конкурентное преимущество как «Квалифицированные работники».