

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 В  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**(На примере ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
экономического факультета  
Мешковой Инны Эдуардовны

Научный руководитель

к.э.н.; профессор

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Зав. кафедрой

к.э.н.; профессор

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов - 2020

**Введение.** Основа успеха любого бизнеса прочно держится на конкурентных преимуществах товаров и услуг, заключающихся в осознании потребителями специфических свойств этих товаров. Компании, стремящиеся получать стабильный доход и рост прибыли, планомерно заботятся о повышении конкурентоспособности своей 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, формирование конкурентных преимуществ товаров а, значит, и товаропроизводителей. Борьба организаций – это неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – изучить процесс формирования конкурентных преимуществ организации с целью повышения эффективности деятельности ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- Дать понятие формирования конкурентных преимуществ в организации и представить их виды.
- Раскрыть этапы формирования конкурентных преимуществ организации.
- Описать инструменты формирования конкурентных преимуществ организации.
- Дать общую характеристику деятельности компании ООО «Саратовской Швейной Фабрики №5».
- Исследовать особенности конкурентных преимуществ ООО «Саратовской Швейной Фабрики №5» за период 2017 – 2019 гг.

- Выявить проблемы формирования конкурентных преимуществ в ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5».
- Разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовской Швейной Фабрики №5», а именно автоматизация производственного процесса ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5».
- Предложить реализацию инвестиционного проекта Formulasoft: «Управление швейным бизнесом» в целях повышения конкурентоспособности ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5».
- Рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Работа структурирована в соответствии с установленной целью и содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации, во второй проведен анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5», третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовской Швейной Фабрики №5» и определении экономической эффективности их внедрения.

Объем работы 67 страниц. Работа содержит 12 рисунков, 5 таблиц, 2 приложения. Список литературы включает 48 источников.

**Основное содержание работы.** Первоочередным в изучении понятия конкурентных преимуществ возникает понятие сущности главных терминов – конкуренция и конкурентное преимущество.

Менеджеры компаний зачастую оценивают именно конкурентоспособность, а потребители, сравнивают конкурентные преимущества и оценивают отличительные свойства товара и предложения компании и ее конкурентов.

Конкурентное преимущество – это отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

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

Изучение сущности конкурентного преимущества в различных источниках дало возможно сформулировать следующее понимание этого понятия: на взгляд автора, конкурентное преимущество – это отличительные особенности компании, выраженные в характеристиках, свойствах, особенностях товара, марки или услуги, которые дают организации превосходство над конкурентами.

Для улучшения конкурентных преимуществ есть два пути следования: снижение издержек и фокусирование (специализация). Специализация – это способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов.

Еще одно направление действий в конкурентной борьбе – специализация на узкопрофильной продукции или фокусирование. Применение такой стратегии менее рискованно и дешевле в воплощении, при этом производимая продукция имеет высокий уровень оценки потребителя в своем кластере специализации и ценится недешево.

Конечно, не обязательно придерживаться только одного, когда-то избранного типа конкурентной стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации.

Выделяется четырехэтапная технология создания конкурентного преимущества, позволяющая значительно снизить риск ошибок и сэкономить ресурсы: 1. Сегментация; 2. Специализация; 3. Дифференциация; 4. Концентрация.

Инструменты формирования конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы:

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

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

Преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

2. преимущества высокого порядка, к которым принято относить:

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

Инструментарий формирования конкурентных преимуществ предприятия следующий:

- рост объемов реализации товаров или услуг;
- качественное улучшение выпускаемого товара;
- снижение расходов;
- бенчмаркинг.

Принимая во внимание особенности применения каждого инструмента формирования конкурентных преимуществ, надлежит признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности: уникальность и лидерство качества и выборочная специализация. Но для начала, пригодны

и ориентация на издержки, и упор на издержки. Если организация является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.

Изучение конкурентных преимуществ «Саратовской швейной фабрики №5» показало, что основными видами деятельности предприятия являются: швейное производство и продажа швейных изделий и обуви; производство прочей верхней одежды.

В таблице 1 покажем основные виды выпускаемой продукции в денежном эквиваленте.

Таблица 1- Основные виды выпускаемой продукции

Наименование показателя	Ассортимент выпускаемой продукции		
	Костюм летний	Костюм охранника	Куртка зимняя
Цена за ед., руб.	770	770	790
Себестоимость, руб.	539	539	553
Доля в объеме производства, %	20	23	35
Доля в объеме производства, тыс. руб.	1375,44	1581,76	2407,02
Объем производства, тыс. шт.	15,91	18,79	28,92
Объем производства, тыс. руб.	12250,7	14468,3	22846,8

Из данных таблицы видно, что объем пошива зимних курток занимает наибольшую долю среди выпускаемого ассортимента. Себестоимость данного вида продукции немного выше, чем остальная продукция.

Структура затрат на производство продукции представлена в таблице 2.

Таблица 2- Структура затрат на производство продукции предприятия.

№п/п	Элементы затрат	Количество (тыс.руб.)	Структура, %
•	Сырье и основные материалы за вычетом отходов	10476	82,6
•	Работы и услуги строн.орг-й	31	0,2
•	Топливо	59	0,5
•	Энергия	428	3,4
•	ИТОГО материальных затрат	10994	86,7

•	Заработная плата основная и дополнительная	1001	8
•	Отчисления на социальные нужды	178	1,4
•	Амортизация основных средств	55	0,4
•	Прочие расходы	452	3,5
•	Итого	12680	100

Таким образом, в структуре затрат преобладающее место отводится затратам материального характера – на сырье и материалы. Далее выделяются затраты на энергетические ресурсы. Существенными являются затраты на заработную плату, на социальные нужды и прочие расходы.

В 2019 году численность персонала составила 27 человек, из них 5 - с высшим образованием, что составляет 8 %. Этот показатель увеличился по сравнению с 2018 годом на 25 %. Предприятие достаточно молодое, существует с 2010 года, на начальном этапе деятельности персонал составлял лишь 12 человек. Среди них высшее образование имели только 2 человек.

Организационная структура управления является линейной.

Оценка конкурентных позиций фабрик-конкурентов показала, что конкурентная позиция фирмы достаточно прочна и компания имеет конкурентные преимущества практически над всеми конкурентами.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» на 31.12.2019 лучше финансового состояния половины всех организаций с выручкой до 15 млн рублей, занимающихся видом деятельности производство прочей верхней одежды (код по ОКВЭД 14.13). При этом в 2019 году финансовое состояние Организации улучшилось.

Из составленной автором работы карты стратегических групп видно, что непосредственными конкурентами компании «Швейная фабрика №5», попавшими с ней в одну стратегическую группу, является «Волжанка». Но это не говорит о том, что влияние остальных конкурентов мы не должны

учитывать, просто первостепенным для нас будет оценка именно непосредственных конкурентов.

Итак, конкурентные преимущества фирмы представлены следующим образом:

- финансовая устойчивость предприятия
- повышения контроля качества продукции – определение системы производственного планирования и контроля запасов
- высокое качество материалов
- ориентация на заказы предприятий малого бизнеса
- удачное месторасположение,
- обучение и подготовка персонала ;
- – наличие специалистов в области логистики и маркетинга

Анализ слабых сторон и возможностей выявил проблему мало используемого потенциала фабрики по выпуску одежды повседневного спроса, в т.ч. детской, молодежной; элитной, дорогой. Для разрешения проблематичной ситуации возможно перевооружение производственных мощностей фабрики. Вопрос приобретения нового оборудования для пошива разносторонней одежды можно решить ввиду имеющихся свободных финансовых ресурсов.

Существенна проблема слабого сбора и распространения информации внутри фирмы, а так же сбора аналитической информации на рынках поставщиков, сбыта и у конкурирующих фирм.

Анализ проблем фабрики показал, что для сохранения конкурентных преимуществ необходим систематический анализ сырьевого рынка и использование свободных финансовых ресурсов для заготовки сырья впрок.

Выявлена проблема слабо используемого потенциала фабрики по выпуску одежды повседневного спроса, в т.ч. детской, молодежной; элитной, дорогой.

Для разрешения поставленной задачи можно предложить перевооружение производственных мощностей фабрики с помощью процесса автоматизации производства.

Автоматизация оборудования позволит сократить затраты труда, потребление электроэнергии, улучшить качество выпускаемой продукции, внедрить новейшие технологии, повысить конкурентоспособность продукции, расширить рынки сбыта.

Цель системы — оптимизировать все затраты ресурсов в жизненном цикле изделия. В рамках автоматизации производственного процесса такой подход обеспечивает: детальный учет материалов, полуфабриката и готовой продукции на складах и производственных участках; автоматизированное списание, превращение и постановку на учет материалов в новом качестве; минимизацию затрат времени персонала; тщательный контроль расхода материалов; контроль статуса выполнения работ по всей производственной цепочке; детализацию всего производственного процесса

По данным расчетов на внедрение процесса автоматизации видно, что для реализации данного проекта необходимо 450 тыс рублей. Фабрика может позволить закупку, установку и обслуживание новой системы автоматизации швейного производства. Исходя из отзывов конкурентов о системе автоматизации швейного производства, планируем, что в ходе деятельности фабрики в течение двух лет по заявленным выше мероприятиям показатель объема выпущенной продукции может увеличиться в 4 раза.

Исходя из отзывов конкурентов о системе автоматизации швейного производства, планируется, что в ходе деятельности фабрики в течение года по заявленным выше мероприятиям показатель выручки увеличится на 7%. Проведение расчета эффективности внедрения проекта автоматизации управления швейным бизнесом в ООО «Саратовская швейная фабрика № 5» показало, что эффективность составит 96% при возможном увеличении выручки на 7%. Можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению проекта

автоматизации управления швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» является экономически эффективным.

**Заключение.** Конкурентное преимущество – это отличительные особенности компании, выраженные в характеристиках, свойствах товара или марки, которые дают ей превосходство над конкурентами.

Избрание наиболее пригодной стратегии конкуренции зависит от возможностей организации. Это могут быть стратегия «ориентации на издержки» или «упор на издержки». М. Портер, предложил набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе, и добиться его фирма должна, выбрав индивидуальную стратегию.

Источники формирования конкурентных преимуществ разнообразны, определенный фактор может дать компании конкурентное преимущество, если он владел ключевым значением для потребителей и в то же время базировался на уникальности бизнеса компании.

Выделяется четырехэтапная технология создания конкурентного преимущества, позволяющая значительно снизить риск ошибок и сэкономить ресурсы организации.

Проведенный анализ организационной культуры и управления, анализ финансового состояния и конкурентных позиций швейного предприятия, сделан вывод о конкурентных преимуществах и недостатках ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5». Благодаря сформулированным конкурентным преимуществам организация имеет успех функционирования на жестком российском конкурентном рынке вот уже 8 лет и составляет достойное сопротивление своим конкурентам. Требования макро- и микроокружения на сегодняшний день заставляют предприятие не только поддерживать существующие конкурентные преимущества, но и стремиться к максимуму. Чтобы быть конкурентоспособным и адекватно реагировать на окружающую среду следует совершенствовать свои конкурентные

преимущества, особенно в вопросе обучения персонала, в повышении его квалификации и уровне образования.

В целях совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» предложено внедрение инвестиционного проекта «Автоматизированная система управления Formulasoft: «Управление швейным бизнесом». Показатели проекта находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о его целесообразности.

Изучаемая в данной работе организация - Общество с ограниченной ответственностью «Саратовская Швейная Фабрика №5» располагается по адресу: Саратовская область, г. Саратов, ул. Проспект энтузиастов 43, Офис 501.

Одним из направлений совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» может стать внедрение системы автоматизации производственного процесса ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5». Практический опыт применения данной системы у конкурентов показал, что производительность труда и выпуск продукции на предприятиях возрастает от 1,5 до 4 раз без увеличения численности штата и инвестиций в основные фонды предприятия. При этом себестоимость продукции сокращается как по труду и материалам, так и по фиксированным затратам на непромышленный персонал. В то же время повышается заработная плата сотрудников. А как известно, эти положительные эффекты дают в сочетании значительный рост нормы прибыли предприятия. Внедрение проходит тем успешнее, чем выше мотивация руководителя проекта и чем выше квалификация сотрудников.

Проведение расчета эффективности внедрения проекта автоматизации управления швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» показало, что мероприятие по внедрению проекта автоматизации управления

швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика №5» является экономически эффективным.