

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 АО «Сокур-63»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Плясуновой Светланы Витальевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

М.В. Бгашев

подпись, дата

Зав. Кафедрой менеджмента и

маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

Введение. Актуальность темы заключается в том, что главным условием выживания организаций становится повышение конкурентоспособности за счет формирования конкурентных преимуществ. В большинстве российских компаний, несмотря на изученность темы, менеджерами не в полной мере осознается, что стратегия каждой фирмы должна быть направлена на соблюдение организацией всех этапов формирования конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

Проблемы формирования конкурентных преимуществ, выбора конкурентных стратегий и другие нюансы конкурентоспособности компаний исследованы зарубежными учеными, такими как Д. Аакер, И. Ансофф, Г. Ассэль, К. Боумен, Ф. Вирсема, Д. Дэй, Т. Левитт, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, К. Прахалад, М. Треси, Г. Хэмел и др. Совместно с этим, система развития и управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях усиления конкуренции не прекращает быть мало исследованной, в частности не имеется технологии анализа конкурентных преимуществ, отсутствует единый методологический подход по формированию конкурентных преимуществ и оценке конкурентоспособности предприятий, что обуславливает необходимость продолжения данных исследований.

Объектом исследования является Акционерное Общество «Сокур-63».

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, которые складываются в процессе формирования конкурентных преимуществ на предприятии АО «Сокур-63».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций для улучшения процесса формирования конкурентных преимуществ на примере АО «Сокур-63».

Исходя из цели, ставятся и решаются следующие задачи:

- дать определение понятию конкурентных преимуществ организации;
- рассмотреть классификацию конкурентных преимуществ и влияющих на них факторов;
- изучить этапы формирования конкурентных преимуществ фирмы;
- ознакомиться с общей характеристикой хозяйственной деятельности АО «Сокур-63»;
- проанализировать основные экономические показатели хозяйственной деятельности АО «Сокур-63»;
- дать оценку процессу формирования конкурентных преимуществ на рассматриваемом предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ в АО «Сокур-63».

Методологические и научные аспекты данной работы формировались на основе изучения, анализа, осмысления теоретических и методологических разработок ведущих авторов в данной области.

Теоретической и методологической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов, статьи специалистов в области менеджмента и экономики, федеральные законы РФ.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка источников и приложений.

В первой главе изучены теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации.

Во второй главе проведен анализ формирования конкурентных преимуществ на примере АО «Сокур-63».

В третьей главе разработаны рекомендации по формированию конкурентных преимуществ АО «Сокур-63».

Основное содержание работы. Понятие конкурентного преимущества формулировалось на протяжении многих лет различными учеными. Свои истоки оно нашло еще в сравнительных преимуществах. На данный момент конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Существует множество факторов, влияющих на формирование конкурентных преимуществ, и все они объединены в следующие группы: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные и организационно-структурные.

Сами конкурентные преимущества в настоящее время имеют сложную классификацию, и могут быть:

- Внешними и внутренними;
- Природно-климатическими, социально-политическими, культурными и экономическими;
- Заключенными в цену товара, в качество сервиса, в качество товара или затраты потребителя;
- Стратегическими и тактическими и т.д.

Формирование конкурентных преимуществ в организации – сложный процесс, который включает в себя несколько взаимосвязанных стадий: выявления, использования, удержания и развития. Но каждая из этих стадий может закончиться утратой преимущества.

Объектом исследования является Акционерное Общество «Сокур-63», специализирующееся на выпуске хлебобулочных, бараночных, мучных, кондитерских и высоко-рецептурных изделий.

Миссия организации проста и логична: предоставление потребителю качественных продуктов питания. Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Цели коммерческой организации АО «Сокур-63» ориентируют деятельность в четырех сферах:

- доходы и факторы, их обеспечивающие (прибыльность, рентабельность, доход на акции, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощности, инновационные технологии);
- работа с клиентами (учет интересов покупателей, скорость обслуживания, количество жалоб и рекламаций);
- потребности и благосостояние сотрудников (организация и управление, развитие человеческих ресурсов и культуры организации);
- социальная ответственность (оказание помощи обществу).

Организационную структуру АО «Сокур-63» можно отнести к линейно-функциональным организационным структурам.

В ходе проведения анализа технико-экономических показателей хозяйственной деятельности организации, выявлено, что финансовое состояние ЗАО "СОКУР - 63" на 31.12.2018 лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся данным видом деятельности (код по ОКВЭД 10.71). При этом в 2018 году финансовое состояние Организации ухудшилось.

Учитывая, что в АО «Сокур-63» наблюдается негативная динамика в отношении эффективности деятельности, можно сделать вывод о том, что менеджеры АО «Сокур-63» должны изменить политику для стабилизации состояния фирмы. При прочих положительных коэффициентах рентабельность снизилась, чему способствовало резкое развитие отрасли, выход на рынок большого числа конкурентов.

Для выбора правильной стратегии необходимо произвести оценку сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз. Данный анализ является первым этапом формирования конкурентных преимуществ – выявление.

Конкурентами организации являются хлебозаводы и пекарни области. Большой спад в продажах в 2018 году произошел именно из-за появления

большого числа пекарен по городу. Свое развитие они получили из-за высокой мобильности, отличной маркетинговой политики и неосведомленности покупателей о составе и качестве продукции, что позволило пекарням использовать метод сниженной себестоимости. На данный момент АО «Сокур-63» занимает 7,3% доли рынка Саратовской области.

По итогам анализа конкурентоспособности выявлено, что АО «Сокур-63» обладает следующими конкурентными преимуществами:

- высококачественные изделия, производимые в соответствии с ГОСТ;
- большой объем производственных мощностей (42330 тыс.руб. в составе бухгалтерского баланса);
- наличие фирменных отделов, узнаваемой торговой марки;
- наличие информации о продукции в СМИ, в сети Интернет, на платформах в социальных сетях..

Анализ сильных и слабых сторон, а также их соотношение с возможностями и угрозами – это второй этап формирования конкурентных преимуществ (использование).

Третий этап формирования конкурентных преимуществ, связанный с сохранением и обогащением выявленных преимуществ, на АО «Сокур-63» является проблемным и используется не в полном объеме. Этап предполагает улучшение и модернизацию используемых технологий, применение инновационных способов производства. Хлебозавод «Сокур-63» в данном плане придерживается притупляющей развитие консервативной тактике – не вносит оперативные изменения в рецептуру изделий, за счет объемов производства тяжело вводит в производство и оборот новый вид продукции и новое оборудование.

На этой стадии конкурентное преимущество может расширяться с помощью изменения его качественной направленности, с помощью привлечения передовых технологий и развитого человеческого капитала, которые образуют необходимые условия для распространения инновационных конкурентных преимуществ. За счет того, что

главенствующие должности в подразделениях занимают работники-ветераны, имеющие свои устоявшиеся взгляды, демократичность фирмы страдает. Предлагаемые изменения принимаются неохотно, поскольку требуют достаточно высоких затрат и отклонений от сложившихся устоев фирмы.

Соответственно, четвертый этап - воспроизводства конкурентного преимущества – практически невозможен в АО «Сокур-63». Трансформация имеющихся плюсов на рассматриваемом производстве отторгается по сложившейся корпоративной политике. Руководство предпочитает работать, используя исключительно имеющиеся достижения либо вновь образовавшиеся преимущества.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «Сокур-63» ведет недостаточно эффективную политику в области формирования конкурентных преимуществ. На предприятии реализуются, по сути, только два этапа из четырех возможных. Данная политика показывала достаточные результаты до момента появления сильных конкурентов на рынке. В дальнейшем последовал значительный спад, в первую очередь отразившийся на показателях рентабельности.

Для успешного функционирования АО «Сокур-63» можно рекомендовать несколько важных направлений:

- использование производственных мощностей для создания принципиально новой, востребованной потребителем продукции;

- проведение мероприятий по развитию собственной торговой сети;

Рекомендации, разработанные для фирмы, носят характер усовершенствования процесса на конкретных имеющихся преимуществах.

На этапе выявления конкурентного преимущества менеджерами фирмы было установлено, что наличие больших помещений и территории для производства изделий позволит осуществлять выпуск и сбыт больших партий продукции, установить усовершенствованное оборудование, создать независимые цеха и подразделения.

На этапе эксплуатации данным преимуществом АО «Сокур-63» имеет:

- разноплановое оборудование, позволяющее производить изделия соответствующего качества в достаточном объеме;
- кондитерский и хлебобулочные цеха, не мешающие работе друг друга.

Рекомендательные мероприятия, касающиеся данного конкурентного преимущества, будут отражать 3 и 4 этапы его формирования, а именно: рациональное использование имеющихся в собственности компании территорий и оборудования для развития производства.

К таковым можно отнести создание принципиально новой, востребованной потребителем продукции (замороженных полуфабрикатов и хлеба), увеличение ассортимента имеющейся продукции (линейки полезных сортов хлеба). На основе имеющегося основного производственного оборудования рассматриваемое предприятие имеет возможность расширить ассортимент производством пирожкового теста, замороженных мучных полуфабрикатов и прочей продукцией, пользующейся у населения большим спросом.

Полуфабрикаты предлагается изготавливать из данного теста с наполнителями, а также ввести в ассортиментный перечень различные виды замороженного хлеба. Замороженные хлебобулочные изделия в России постепенно наращивают темпы в собственной популяризации, причем некоторые из них даже получают весьма обширное распространение, именно поэтому для крупного предприятия важно быть в числе первых, кто станет использовать новейшие технологии.

Ресурсы, требующие пополнения, для реализации данного проекта:

1. Трудовые – потребуется вывод дополнительного персонала для работы в цехах на новую линию продукции, повышение квалификации сотрудников, работающих в розничных точках.
2. Материально-технические – при больших объемах имеющегося оборудования может быть недостаточно, возможен вариант лизинга/аренды

дополнительных машин. Кроме того, в себестоимость товара будет заложена стоимость сырья и материалов.

3. Амортизационные расходы – перенос стоимости основных фондов на себестоимость продукции в соответствии с нормой амортизации.

4. Коммерческие расходы – мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта.

При выводе новой продукции на рынок ожидаются следующие изменения:

- общий объем продаж предприятия с введением новинки возрастает;
- объем продаж самой новинки быстро возрастает и не снижается в течение продолжительного времени;

- общая рентабельность предприятия с введением новинки возрастает.

Необходимость в использовании данного мероприятия обоснована тем, что АО «Сокур-63» в процессе формирования конкурентных преимуществ не применяет сразу два важных этапа: удержание и развитие конкурентного преимущества. Их использование даст отклик незамедлительно на финансовом состоянии компании. По прогнозируемым расчетам, прибыль компании будет увеличена на 13,75%.

Вторым важнейшим конкурентным преимуществом АО «Сокур-63» является наличие собственной торговой розничной сети по всему городу. На данный момент сеть насчитывает около 60 торговых точек.

Производить оценку эффективности планируемого мероприятия – очень сложная задача, так как спрогнозировать отклик на произведенные действия у покупателя очень сложно, многое зависит от месторасположения торговой точки, от сезона и прочих показателей. На данном этапе мероприятия носят рекомендательный характер, приведены без осуществления расчетов эффективности, поскольку можно только предполагать возможную реакцию потребителей на изменения.

В том, что АО «Сокур-63» имеет собственную розничную сеть, есть следующие плюсы:

1. Наличие фирменных отделов позволяет продукции быть узнаваемой.

2. Название магазинов, расположенных близко к дому или на остановках, чаще всего становится именем нарицательным. Это влияет на то, что люди, не пользующиеся продукцией данного производителя, все равно рано или поздно узнают о ней.

3. Удобство в расположении магазинов зачастую является первоочередным фактором для потребителя товаров первой необходимости (к которым относится продукция завода АО «Сокур-63»).

4. Наличие торговой сети предполагает прямое взаимодействие конечного потребителя с производителем. Менеджеры торговых точек ведут строгий контроль за реализацией товаров, являются прямыми посредниками между покупателями и руководством.

5. С помощью сетевых точек легче производить уведомление населения о предстоящих изменениях, таких как выпуск новинок в ассортименте, проведении дегустаций, акций и прочих мероприятий.

Данное конкурентное преимущество было выявлено и реализовано достаточно давно, но в настоящий момент не получает должного развития. Учитывая полный безостановочный цикл формирования конкурентных преимуществ, руководству компании необходимо задуматься над следующим – любая стадия может перейти в утрату преимущества. Чтобы избежать этого, требуется трансформация и совершенствование используемых преимуществ.

Добиться этого можно несколькими способами:

- самые крупные точки необходимо переоборудовать под кафетерий, наглядным примером действенности данного способа является работа частных пекарен;

- осуществить выгодные варианты сдачи в аренду или субаренду части помещений, например, с сетью магазинов, реализующих также товары первой необходимости (молочная продукция, мясные изделия и проч.);

- использовать психологические методы влияния на потребителя;

- привлекать конечных потребителей к активному участию в процессе производства, запрашивать обратную связь всевозможными способами.

Одним из направлений формирования конкурентных преимуществ предприятия и его развития является активная реклама в СМИ и на Интернет-площадках. АО «Сокур-63» одним из первых в отрасли выявило потребность в данном конкурентном преимуществе. Маркетологами предприятия ведется сайт, коммерческие страницы в социальных сетях.

Таким образом, можно сделать вывод, что на данный момент АО «Сокур-63» имеет уникальное конкурентное преимущество в виде собственной торговой сети. Компания использует данное преимущество по максимуму, с помощью сети «Сокурские Хлеба» реализуется 42% продукции хлебозавода ЗАО «Сокур-63».

Менеджеры компании ведут постоянную работу по взаимодействию с конечными потребителями продукции, открываются новые торговые точки в различных форматах. Предприятию рекомендованы пути для совершенствования данного конкурентного преимущества:

- применение нового формата обслуживания на имеющихся точках;
- взаимовыгодное сотрудничество с другими розничными сетями;
- использование методов по повышению степени удовлетворенности потребителя обслуживанием;
- проведение работы над созданием яркого запоминающегося визуального образа компании.

Использование данных рекомендаций позволит АО «Сокур-63» увеличить занимаемую долю в отрасли на рынке Саратовской области, поскольку именно через торговую сеть ведется обратная связь с покупателями, что позволяет оперативно реагировать на изменение спроса населения.

Заключение. Устойчивое конкурентное преимущество — это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Выделяют пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Кроме того, факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ, делят на внешние и внутренние.

Процесс создания конкурентных преимуществ непрерывен, и включает в себя стадию выявления, стадию использования, стадию удержания и стадию развития конкурентных преимуществ в новую более совершенную форму. При этом каждая стадия может обернуться утратой преимущества.

АО «Сокур-63» - это предприятие пищевой промышленности, успешно функционирующее на рынке Саратовской области несколько десятков лет. Выход на рынок сильных конкурентов и изменение потребностей покупателей привели к резкому ухудшению экономических показателей АО «Сокур-63».

В рамках проводимого исследования была поставлена цель, которую удалось достичь – был изучен процесс формирования конкурентных преимуществ на примере АО «Сокур-63».

При изучении теоретических аспектов темы установлено, что процесс формирования конкурентных преимуществ состоит из нескольких этапов: выявление, использование, удержание и совершенствование конкурентных преимуществ. В ходе написания работы выяснено, что организация на данном этапе развития принимает не все возможные меры для улучшения своего положения, что отражается на конкурентоспособности АО «Сокур-63» в целом.

Исходя из данных фактов, были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ в АО «Сокур-63»:

- создание принципиально новой, востребованной потребителем продукции за счет производственных мощностей;

- переоборудование торговых точек, рациональное использование торговых площадей.

В составе основных средств фирмы имеется оборудование для создания замороженной продукции. В настоящее время номенклатурный перечень данного типа продукции насчитывает до 5 позиций. Учитывая, что для отрасли этот тип продукции считается новым, и только вводится на рынок, для предприятия важно быть в числе первых отечественных производителей. Согласно прогнозируемым данным, прибыль компании в ходе данного мероприятия, будет повышена на 13,75%.

Вторым направлением развития процесса формирования конкурентных преимуществ для АО «Сокур-63» является совершенствование собственной торговой сети. Это конкурентное преимущество позволяет производителю оказывать влияние на конечного потребителя и получать обратную связь. Рекомендовано произвести переоборудование четырех торговых точек под кафетерий. Также необходимо заключить договора о взаимном сотрудничестве с розничными торговыми сетями товаров, не являющихся субститутами. Данные действия приведут к привлечению в торговые залы большего потока покупателей, к рациональному использованию рабочего пространства. Кроме того, с помощью розничной торговой сети можно создавать яркий запоминающийся образ продукции, используя символику и делая упор на интерьере. Это сделает продукцию хлебозавода узнаваемой. Данные мероприятия позволят оперативно реагировать на изменения спроса за счет взаимодействия с покупателями.

Рекомендованные мероприятия приведут к увеличению потребительского спроса продукции АО «Сокур-63», к улучшению финансовых показателей и к росту занимаемой доли рынка отрасли Саратовской области.