

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 «Волгаторг»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Чернавиной Марии Сергеевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В современных экономических условиях субъектам хозяйствования ежедневно приходится решать множество вопросов, связанных не только с достижением эффективного результата работы, но и способов достижения превосходства над конкурентами. Одним из главных и наиболее действенных инструментов успеха в конкурентной борьбе является отлаженная система по формированию и развитию конкурентных преимуществ организации. Конкурентное преимущество обеспечивает для предприятий и организаций стабильность работы, получение большей прибыли с продажи товаров, перспективы долгосрочного роста, создание барьеров для новых игроков при выходе на рынок. Возросшая теоретическая и практическая значимость проблемы формирования конкурентных преимуществ определила выбор темы данного исследования и основные направления работы.

**Степень разработанности проблемы.** В процессе развития концепций конкурентных преимуществ организации внесли свой вклад как зарубежные, так и отечественные ученые: Ансофф И., Котлер Ф., Робинсон Дж., Портер М., Томпсон А., Ламбен Ж.Ж., Шонесси Дж., Агеева Н.Г., Антонов Г.Д., Завьялов П.С., Басовский Л.Е., Бондарева С.Р., Виханский О.С., Голубков Е.П., Заруцкий И.Д., Кадникова О.В., Колесникова А.А., Лапицкая Л.В., Лифиц И.М., Михайлова А.А., Паничкина Г.Г., Фатхутдинов Р.А. и другие. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать **проблему**. Она заключается в необходимости обеспечения эффективного применения различных методов формирования конкурентных преимуществ организации с одной стороны, и недостаточной научной разработанности вопроса формирования конкурентных преимуществ в организации, с другой стороны.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование процесса формирования конкурентных преимуществ организации на примере Общества с ограниченной ответственностью «Волгаторг».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**: дать понятие формирования конкурентных преимуществ организации

и представить их классификацию, раскрыть факторы формирования конкурентных преимуществ организации, рассмотреть методы оценки конкурентных преимуществ организации, дать общую характеристику деятельности ООО «Волгаторг», представить классификацию конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг», провести анализ факторов и проблем формирования конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг», выявить проблемы формирования конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг», раскрыть формирование новых долгосрочных конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг», представить разработку стратегии дифференциации как направление совершенствования формирования конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг», рассмотреть социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации» автором рассматриваются понятие, классификация, факторы формирования и методы оценки конкурентных преимуществ организации.

Конкурентное преимущество – это реальная способность организации занимать и сохранять лидирующие позиции на рынке по уровню развития технологий, финансов, маркетинга, внедрению инноваций, управлению персоналом, позволяющая фирме побеждать в конкурентной борьбе.

Конкурентные преимущества подразделяются на стратегические и тактические, устойчивые и неустойчивые, имитируемые и уникальные, общие и специализированные. Ряд авторов классифицируют конкурентные преимущества по следующим признакам: охвату рынка, сроку действия, степени готовности к их реализации, степени устойчивости, источнику формирования,

Формирование конкурентных преимуществ – это комплекс мероприятий по развитию потенциала предприятия, направленных на формирование

определенного превосходства предприятия над его непосредственными конкурентами в сфере деятельности, в конкретной ситуации (на данном рынке или в сегменте, в определенное время и т. д.) или в производстве товаров.

Формирование конкурентных преимуществ организации происходит под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

Для оценки конкурентных преимуществ организации существует ряд методов, которые направлены в первую очередь на разработку управленческих решений, определяющих создание оптимальной рыночной позиции. Основными методами являются: матричные методы (матрица SWOT-анализа, матрица БКГ, метод пяти сил Портера), методы оценки конкурентоспособности товара, методы по теории эффективной конкуренции и комплексные методы.

**В главе 2 «Анализ формирования конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг»** автор дает общую характеристику деятельности ООО «Волгаторг», рассматривает классификацию конкурентных преимуществ данной организации, проводит анализ стратегии формирования конкурентных преимуществ, раскрывает факторы и проблемы формирования конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг».

Общество с ограниченной ответственностью «Волгаторг» было учреждено 28 августа 2003 года.

Основным видом деятельности ООО «Волгаторг» является «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах». С 01.01.2020 ООО «Волгаторг» активно развивает вид деятельности «аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом». Уставный капитал ООО «Волгаторг» на 31.12.2020 года составляет 25 015 000 рублей. Численность сотрудников организации на 01.01.2021 г составляет 207 человек, из них офисных сотрудников – 32 человека.

Анализ финансовых результатов деятельности показал, что в 2016 – 2019 годы выручка и прибыль организации ежегодно снижалась, при этом в 2018-2019 годах организация получила убыток от финансово-хозяйственной

деятельности. И только в 2020 году выручка организации увеличилась по сравнению с предыдущим годом, а чистая прибыль составила 785 тыс. рублей.

Конкурентное преимущество ООО «Волгаторг» – это такое положение на рынке, которое позволяет организации привлекать покупателей и преодолевать силы конкуренции. Основными конкурентами ООО «Волгаторг» являются в основном агентства недвижимости, которые осуществляют деятельность, связанную с арендой коммерческой недвижимости, в частности, АН «Ваш риэлтор», «Риэлт-Партнер», ООО «Ратмир», ООО «Ковчег», АН «Миони». Для оценки конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг» был проведен анализ деятельности компании на рынке с помощью SWOT-анализа.

Все конкурентные преимущества ООО «Волгаторг» можно классифицировать на внешние и внутренние, на общие и специализированные. По форме и результату проявления конкурентные преимущества ООО «Волгаторг» подразделяются на преимущества по экономическому результату и социальному эффекту. К основным конкурентным преимуществам ООО «Волгаторг» относятся: высокое качество предоставляемых услуг по аренде коммерческой недвижимости, рациональность организационной структуры управления и ее эффективность, наличие долговременных связей с покупателями и арендаторами, высокое значение собственного капитала, наличие квалифицированного персонала с высшим образованием, высокая репутации организации. При этом конкурентные преимущества ООО «Волгаторг» проявляются как на уровне услуги по сдаче коммерческой недвижимости в аренду, так и на уровне самой организации.

Разработка и внедрение конкурентной стратегии в ООО «Волгаторг» включает в себя следующие этапы: анализ текущей ситуации, выбор направления конкуренции в отрасли, определение целевого рынка, изучение конкурентов, поиск конкурентного преимущества, разработка тактики, выбор конкурентной политики, мониторинг. В 2019-2020 годах ООО «Волгаторг» применяло стратегию фокусирования, которая основана на сосредоточении всех усилий организации на определенной узкой потребительской группе.

Одной из проблем формирования конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг» является формирование высокого инвестиционного спроса на объекты коммерческой недвижимости. Организация не имеет своего официального сайта, товарного знака, фирменного стиля, что затрудняет ее идентификации в глазах потребителей.

**В главе 3 «Направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг»** автор обосновывает формирование новых долгосрочных конкурентных преимуществ в ООО «Волгаторг», разрабатывает стратегию дифференциации и рассчитывает социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Основным видом деятельности ООО «Волгаторг» с 2021 года является «аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом» (код ОКВЭД 68.20). В связи с этим организации необходимо сформировать новые конкурентные преимущества, которые не только бы способствовали повышению конкурентоспособности организации, но и учитывали данный вид деятельности. Относительно новым фактором конкурентоспособности ООО «Волгаторг» должен стать имидж организации (гудвилл). Данный фактор включает известность организации, её бренда, степень лояльности потребителей по отношению к организации, её товарам и услугам. С целью повышения конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг» предлагаются следующие мероприятия: создание моделей компетенций персонала предприятия, разработка программы корпоративной социальной ответственности, продвижение услуг на рынок с помощью эффективной рекламной компании, разработка и создание собственного официального сайта, создание своего логотипа и фирменного стиля компании, реализация smart-технологий в коммерческих помещениях. Не менее важным инструментом для расширения продаж является ремаркетинг и кросс-маркетинг, при использовании которого варианты аренды предлагаются последовательно от дорогого до бюджетного.

Для успешного формирования конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг» необходимо применять целый комплекс мер технического, экономического, а также правового характера, направленных, в конечном счете, на получение максимального эффекта от обладания объектом недвижимости. Разработка и выбор стратегии формирования конкурентных преимуществ также способствует росту прибыли и эффективному управлению имуществом. ООО «Волгаторг» рекомендуется применять стратегию дифференциации, сущность которой состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество. ООО «Волгаторг» может применять сервисную дифференциацию и дифференциацию имиджа. Сервисная дифференциация направлена на предложение дополнительных услуг, в которых нуждается арендатор и которые сопутствуют предлагаемым услугам. Стратегия дифференциации имиджа направлена на создание определённого образа организации или её услуг, который выгодно отличает организацию от имеющихся конкурентов.

Экономическая эффективность рекламной кампании, разработки сайта, и бренда определяется соотношением прибыли, полученной вследствие применения данных мероприятий, и затраченных средств их создание.

Для разработки сайта целесообразно заключить с Digital-агентством «Сайт-Креатив» договор авторского заказа с дальнейшей передачей прав заказчику. При этом сайт сдаётся оптимизированным и с системой управления сайтом. Визуализация бизнеса является важной частью его продвижения. Поэтому агентство «Сайт-Креатив» разработает для ООО «Волгаторг» корпоративный стиль, т.е. логотип, визитки, бланки и т.д. Для того, чтобы достигнуть целевых показателей, необходимо разработать рекламную кампанию, которая включает в себя интернет-рекламу и рекламу на радио. Годовой рекламный бюджет проекта составит 90 000 рублей. Общая сумма затрат на данные мероприятия составит 839 100 тысяч рублей.

Сотрудниками финансовой дирекции ООО «Волгаторг» планируется, что прибыль от продаж в результате рекламной компании увеличится на 3% (т.е. на 1 549 тыс. руб.) по сравнению с 2020 годом, в результате разработки сайта и фирменного стиля – на 2% (на 1 033 тыс. руб.).

Таким образом, в результате применения всего комплекса мероприятий (создание фирменного стиля, официального сайта и рекламных мероприятий) прибыль от продаж (т.е. от сдачи имущества в аренду) в 2021 году увеличится на 5%. По итогам 2020 года прибыль от продаж составила 51 645 тыс. рублей. Следовательно, по итогам 2021 года планируемая прибыль от продаж ООО «Волгаторг» составит 54 227 тыс. руб., увеличившись на 2 582 тыс. рублей.

Показатель возврата маркетинговых инвестиций, учитывающий, но не включающий затраты на производство товара, составит 207,7%. Полученный результат показывает, что в результате маркетинговых мероприятий дополнительно полученная прибыль окупит все затраты на создание сайта и фирменного стиля, рекламную кампанию, а проект является выгодным для ООО «Волгаторг».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. В современной экономике организациям, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, необходимо обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создавать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара (услуги) или средств его продвижения на рынке. Конкурентное преимущество — это система, которая обладает какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в организационной, технической и экономической сферах деятельности, а также возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Формирование конкурентных преимуществ представляет собой комплекс мероприятий по развитию потенциала организации, направленных на формирование определенного превосходства организации над ее



непосредственными конкурентами в сфере деятельности, в конкретной ситуации (на данном рынке или в сегменте, в определенное время и т.д.) или в производстве товаров (оказании услуг).

Практические аспекты формирования конкурентных преимуществ рассмотрены на примере Общества с ограниченной ответственностью «Волгаторг». ООО «Волгаторг» в 2020 года перепрофилировала свою деятельность, и с 2021 года основным видом деятельности является «аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом».

В результате анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Волгаторг» за 2016-2020 годы было выявлено, что за указанный период выручка организации снизилась на 98%. Чистая прибыль также имела тенденцию к снижению, при этом в 2018-2019 годах организация имела убыток и только в 2020 году по итогам финансового года получила прибыль.

В результате проведенного SWOT-анализа было выявлено, что основными сильными сторонами ООО «Волгаторг» являются: высокий рейтинг компании, высокая компетентность персонала, конкурентные цены. Слабыми сторонами являются: ухудшение показателей финансово-экономической деятельности организации, слабый уровень рекламы, высокая доля заемного капитала.

К основным конкурентным преимуществам ООО «Волгаторг» относятся: рациональность организационной структуры управления и ее эффективность, наличие квалифицированного персонала с высшим образованием, высокое качество предоставляемых услуг по аренде коммерческой недвижимости, наличие долговременных связей с покупателями и арендаторами, высокое значение собственного капитала, высокая репутации организации.

Как и любая организация, ООО «Волгаторг» имеет определенные проблемы при формировании конкурентных преимуществ. Организация не имеет своего официального сайта, товарного знака, фирменного стиля, что затрудняет ее идентификацию в глазах потребителей. ООО «Волгаторг» практически не осуществляет эффективную рекламную политику.

В связи с этим необходимо разработать новые конкурентные преимущества для данной организации. В качестве основных стратегий формирования конкурентных преимуществ ООО «Волгаторг» может применять стратегию дифференциации имиджа и стратегию сервисной дифференциации. ООО «Волгаторг» необходимо разработать рекламную кампанию, создать официальный сайт и разработать фирменный стиль.

В процессе исследования был проведен плановый расчет эффективности маркетинговых мероприятий. Планируемые расходы на рекламную кампанию, создание сайта и фирменного стиля составят 839 100 рублей. При этом прибыль от продаж в результате осуществления комплекса мероприятий увеличится на 2 582 тыс. рублей. Показатель возврата маркетинговых инвестиций, учитывающий, но не включающий затраты на производство товара, составит 207,7%. Проведенные расчеты подтвердили эффективность предложенных мероприятий по формированию долгосрочного конкурентного преимущества ООО «Волгаторг».