

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

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02

Экономического факультета

Коршунова Ксения Андреевна

Научный руководитель

Д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В последние десятилетия можно наблюдать тенденцию к ускоренной модификации всех общественных процессов, связано это в первую очередь с развитием информационных потоков и научно-технического прогресса. В связи с этим рынок стал более насыщенным и концентрированным, появилась необходимость не просто в приспособлении компаний к имеющимся условиям, но и изменению этих условий под себя.

Ещё совсем недавно конкуренция носила локальный характер. Конкуренция отсутствовала во многих странах и отраслях, а там, где присутствовала характер самой «борьбы» был не настолько ожесточённым. Сейчас же ситуация кардинально изменилась по причине быстро меняющихся процессов, а также появилась необходимость оперативно реагировать на их трансформацию.

Современные организации должны обращать внимание не только на своё внутреннее состояние, но и необходимо разрабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им своевременно реагировать на изменения, происходящие вокруг.

У организаций появилась потребность в формировании конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить уникальную позицию на рынке, а также выделить их среди других участников. Конкурентные преимущества дают возможность удовлетворять специфические потребности клиентов, ориентируясь на их поведение и вкус.

Изучение конкурентных преимуществ оказывает большое значение на эффективное управление всей организацией, так как её развитие тесно связано с понятиями конкуренция и соперничество.

Соперничество между организациями часто сводится к стремлению доминировать всеми возможными легальными, а порой и нелегальными способами. Применяются всевозможные тактики для достижения данной цели такие как: ценовая конкуренция, продвижения товара на рынок и интенсивная реклама.

Изучение сильных и слабых сторон организации поможет сформировать чёткое понимание её возможностей и источников конкурентного преимущества. Необходимо чёткого разграничивать направления, где организация может дать «отпор» своим конкурентам в условиях открытой конфронтации, а где лучше быть наблюдателем со стороны.

Конкурентные преимущества должны быть соединяющим звеном между клиентами и организацией, а также их особое значение состоит в привлечении и «захвате» потенциально новых клиентов.

Актуальность ВКР выражается в том, что в литературе известны методы формирования конкурентных преимуществ, но реально действующие организации их используют не в полном объёме.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической основой данной работы явились труды отечественных и зарубежных исследователей, материалы периодических изданий. Данная проблема изучена следующими учёными: Портер М., Маккей Х., Ермолов М.Г., Буценко И.Н., Азоев Г.Л., Павлов С.О., Цкипуришвили А.К. и другие.

Целью данной выпускной квалификационной работы является – на основе анализа формирования конкурентных преимуществ ООО «Телеконтакт» разработать мероприятия по усилению его конкурентных преимуществ.

- Исходя, из целевой направленности работы можно выделить ряд **задач**:
- определение сущности и особенностей формирования конкурентных преимуществ организации;
 - рассмотрение факторов, оказывающих влияние на формирование и сохранение конкурентных преимуществ организации;
 - рассмотрение методов анализа и оценки конкурентных преимуществ организации;
 - рассмотреть организационно-экономическую характеристику организации ООО «Телеконтакт»;

- проанализировать технико-экономические показатели деятельности организации ООО «Телеконтакт»;
- выявить конкурентные преимущества ООО «Телеконтакт» и разработать мероприятия по их совершенствованию.

В работе автором были использованы следующие **методы исследования**: метод теоретического исследования; анализ внутренней документации и бухгалтерских отчётов ООО «Телеконтакт» за последние несколько лет; опросы, наблюдение, графические методы обработки социологической информации, описание и объяснение полученных результатов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные в работе мероприятия по формированию конкурентных преимуществ организации можно использовать для внедрения в реальной деятельности предприятия ООО «Телеконтакт».

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «Формирование конкурентных преимуществ организации» автор рассматривает понятие и виды конкурентных преимуществ, а также факторы формирования и методы их оценки.

Развитие рыночной экономики привело к усилению соперничества между участниками данной экономической системы. Борьба идёт не только за ресурсы, лучшие условия производства, но и в первую очередь за власть над потребителем. На данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жёсткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах.

Исходя, из выше сказанного можно подойти к самому понятию «конкурентные преимущества». Буценко И.Н., Илясова Ю.В и Горбачева М.В. в своей работе определяют конкурентные преимущества, как реальную ценность которой обладает субъект хозяйствования, и которая обеспечивает его превосходство над конкурентами.

Сущность конкурентного преимущества состоит в совокупности уникальных и дифференцированных факторов, которые в свою очередь оказывают влияние на рост конкурентоспособности организации в конкурентной борьбе.

Существуют различные классификации конкурентных преимуществ, но условно их можно разделить на естественные, сюда относятся: цена, условия доставки, репутация, клиенты, сроки и др. и искусственные, это различные акции, гарантии, индивидуальный подход к клиенту и др.

Касаясь факторов, определяющих конкурентные преимущества организации, то их существует достаточно много, в общем виде их можно разделить на внешние и внутренние. К первой категории относят преимущества, которые являются наиболее ценными для потребителя и увеличивают рыночную власть организации. В таких условиях организация способна влиять на ценовую политику на всем рынке, в своих интересах. К внешним преимуществам, в первую очередь, относятся маркетинговые «ноу-хау», знание ожиданий покупателей. К внутренним относят конкурентные преимущества, которые обладают существенной ценностью для самого производителя. Они позволяют существенно снижать себестоимость товара по сравнению с конкурентами. Они реализуются с помощью персонала, особую роль играют руководители и топ-менеджеры.

Оценка конкурентных преимуществ организации является сложным и многоаспектным процессом, он сводится к анализу её финансового положения и оценки конкурентоспособности. Данный процесс в основном строится на сравнении своих позиций с позициями конкурентов на рынке.

Чтобы более чётко разобраться в методике оценки конкурентных преимуществ можно разделить их на несколько групп:

- матричные методы;
- методы оценки конкурентоспособности товара;
- методы по теории эффективной конкуренции;
- комплексные методы.

Матричные методы являются наиболее простыми и наглядными, при оценке строится система координат (ось абсцисс – темпы роста продаж; ось ординат – доля предприятия на рынке). К наиболее «растиражированному» и востребованному можно отнести SWOT анализ. Ещё одним интересным методом является метод «Бостон консалтинг групп» (БКГ), в котором учитывается жизненный цикл товара. Потому при составлении матрицы используется темп роста продаж и доля рынка товаров.

Вторая группа методов, основанная на конкурентоспособности товара, предполагает рост организации за счёт увеличения данного показателя. Здесь рассматривается соотношение цена-качество, а также наличие возрастающего спроса.

В методах, основанных на теории эффективной конкуренции, главным показателем является позиция организации в отрасли по сравнению с конкурентами. Конкурентоспособной считается та организация, где налажена эффективная работа всех подразделений. За основу в данном методе берётся идея, что конкурентоспособность формируется за счёт сложения способностей организации на пути к достижению конкурентных преимуществ, однако их сумма не позволяет достичь такого результата, если бы была задействована вся система в целом. Примером является метод построения многоугольника конкурентоспособности.

Комплексные методы в отличие от предыдущих совмещают в себе не только настоящие, но и потенциальные оценки конкурентоспособности. Данный метод совмещает в себе предыдущие оценки

конкурентоспособности, поэтому имеет ряд похожих характеристик. В частности, к нему относится метод экспертных оценок.

Во второй главе выпускной квалификационной работы «Конкурентные преимущества в ООО «Телеконтакт» автор даёт общую характеристику его хозяйственной деятельности, проводит анализ финансового состояния и выявляет сильные и слабые стороны организации.

ООО «Телеконтакт» оказывает аутсорсинговые услуги. Основным видом деятельности: деятельность центров обработки телефонных вызовов, также организация заявила о дополнительных видах деятельности, которые тесно связаны с их основным направлением. Что касается организационной структуры то её можно отнести к проектным.

В качестве базы для анализа финансово-экономических показателей организации брался период с 2018-2020г.

Активы организации за данный период увеличились на 192 849 тыс. руб. (на 41,1%). Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «долгосрочные финансовые вложения» в активе и «краткосрочные заёмные средства» в пассиве (-18 932 тыс. руб. и -2 370 тыс. руб. соответственно). Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2020 равнялся 431 054,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода произошло значительное повышение собственного капитала (+97 460,0 тыс. руб.).

В результате исследования финансово-экономических показателей ООО «Телеконтакт» можно сделать вывод, что организация имеет устойчивое финансовое состояние, а также она способна отвечать по своим краткосрочным и долгосрочным обязательствам и её можно отнести к надёжным заёмщикам.

Если говорить о положении «Телеконтакта» на рынке, то, по результатам 2020 года, он вошёл в тройку лидеров, с долей в 12% от общего

объёма, уступив таким крупным игрокам рынка, как «VOXYS» и «Teleperformance».

Чтобы понять причины отставания был проведён SWOT-анализ, а также комплексная сравнительная оценка основных ключевых показателей с конкурентами.

Исходя из результатов SWAT и сравнительного анализа можно сказать, что ООО «Телеконтакт» имеет особые проблемы с мотивацией сотрудников, а также наблюдается наличие ситуации так называемой «ломки персонала», когда сотрудник увольняется в первые недели после найма.

Если говорить о возможных мероприятиях по усовершенствованию показателей в ООО «Телеконтакт», то в первую очередь необходимы мероприятия по повышению уровня мотивации сотрудников и репутации самой организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы «Формирование конкурентных преимуществ в ООО «Телеконтакт» автор предлагает и описывает комплекс мероприятий по их совершенствованию, а также проводит расчёт экономического и социального эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий.

Из-за сложившейся геополитической обстановки многие отрасли экономики претерпели ряд существенных изменений, например, наблюдается существенный рост спроса в сфере внутреннего туризма.

В последние годы государство активно развивает данное направление благодаря различным программам и активному финансированию, так оно реализует свои интересы на базе постановления от 07.12.2019 N 1619 "Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета на грантовую поддержку общественных и предпринимательских инициатив, направленных на развитие внутреннего и въездного туризма".

ООО «Телеконтакт» имеет собственные программные обеспечения, на базе которых реализуется сразу несколько несвязанных между собой проектов, что говорит о его возможном потенциале в открытии ещё одного направления - туристического, «On-line гид «Саратовская панорама».

Автор предлагает усовершенствованную модель аудио-гида, в отличии от привычной версии турист получит не просто сопровождение по историческим местам города, а именно живое общение с гидом в режиме on-line на протяжении всей экскурсии.

Данный вид экскурсии будет интересен гостям нашего города, которые предпочитают путешествие в одиночестве, молодым людям, а также тем, кто устал от классического формата туризма.

Сама платформа будет реализована благодаря несложным скриптам, которые индивидуально подбираются под клиента, после прохождения им небольшого опроса на выявлении интересов и его вкусовых предпочтений.

Исходя из ответов выбирается 1 из 3 предложенных маршрутов, которые в свою очередь, разрабатывались на основании социологического опроса.

1. Столыпинский Саратов.
2. Уездный Хвалынский или глазами потомков Чехова.
3. Огней так много золотых на улицах Саратова.

Что касается финансовой составляющей, то, как говорилось ранее, предлагается поддержка из государственного бюджета, обязательными условиями в субсидировании, исходя из упомянутого ранее постановления от 07.12.2019 N 1619

Ещё одно слабое место ООО «Телеконтакт», это недостаточная мотивированность сотрудников, данный показатель находит своё яркое отображение в высоком уровне текучести кадров, при норме в 10% средняя текучка составляет 21,25% в месяц.

В связи с выясненными факторами, можно предложить ввести в ООО «Телеконтакт» на базе проекта «ВТБ» переход на удалённую форму занятости для заинтересованной части сотрудников.

Данный формат будет включать в себя:

- возможность разбития трудового дня на удобные для сотрудника интервалы, необходимым условием является непрерывная работа на линии в размере 40% от установленной суточной нормы;

- наличие у сотрудника компьютера с возможностью бесперебойного доступа к интернету;

- возможность работы по договору ГПХ (гражданско-правового характера), с согласия обеих сторон.

Внедрение данных мероприятий может дать не только положительный экономический эффект, но и улучшить вопрос повышения уровня репутации организации и мотивации персонала.

При открытии нового проекта on-line гид «Саратовская панорама» ООО «Телеконтакт» может получить максимальную прибыль в размере 2 237 736 рублей в год, а при организации частично удалённой формы занятости годовой экономический эффект будет составлять 898 644 рублей в год .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В современных условиях любая организация должна для повышения своего конкурентного потенциала уделять внимание не только своему внутреннему состоянию, но и строить долгосрочные стратегии, способствующие активному поведению и позволяющие своевременно реагировать на изменения во внешней среде.

Конкурентные преимущества - это выгода, которую получает организация от реализации уникально выстроенной на рынке стратегии.

Выявление и развитие своих конкурентных преимуществ является одной из самых важных задач, которых ставит перед собой организация на

протяжении всего жизненного цикла, это способствует не только улучшению финансовых показателей, но и усилению её позиции на рынке.

Выбор и развитие конкурентных преимуществ организации должны происходить, опираясь на предпочтения потребителей для удовлетворения уже существующего спроса, формируя затем и новый.

Однако конкурентные преимущества должны находить своё реальное воплощение в оценке эффективности, сниженных издержках, увеличении рыночной доли и других экономических показателях, если организация их достигает, то можно смело сказать о целесообразности введения данных мероприятий.

Целью выпускной квалификационной работы являлось усиление конкурентных преимуществ в ООО «Телеконтакт».

В ходе работы были раскрыты понятие сущности и особенности формирования конкурентных преимуществ организации, рассмотрены основные факторы, оказывающих влияние на формирование и сохранение конкурентных преимуществ организации, методы анализа и оценки конкурентных преимуществ организации.

Кроме этого, в работе представлена организационно-экономическая характеристика организации ООО «Телеконтакт», проанализированы основные финансово-экономические показатели его деятельности.

По результатам исследования, можно отметить, что организация имеет устойчивое финансовое состояние, а также она способна отвечать по своим краткосрочным и долгосрочным обязательствам и её можно отнести к надёжным заёмщикам

Исходя из сравнительного анализа приоритетных критериев конкурентных преимуществ организаций, можно сделать вывод, что в ООО «Телеконтакт» основными показателями с наименьшей оценкой является репутация и мотивация сотрудников.

В связи с этим были разработаны и предложены мероприятия по их совершенствованию, а именно: расширение базы дополнительных услуг при

помощи взаимодействия с государством и организация частично удалённой формы работы.

Взаимодействие с государством предлагается реализовать на региональном уровне, привлекая его как грантодателя, то есть на основе действующих государственных программ. Разработка и реализация подобных проектов позволит организации заручиться поддержкой со стороны местной власти, так как развитие внутреннего туризма является одним из приоритетных направлений политики государства, что непосредственно сказывается и на её репутации.

В качестве мотивации персонала предлагается ввести частично удалённый режим работы. Данное предложение возникло на основе результатов опроса персонала. Удалённый формат работы позволяет работать в наиболее благоприятных условиях, экономить на проезде как финансовые, так и временные затраты, что позволит стимулировать существенную долю работников увеличить свою занятость, и, соответственно, размер их заработка.

Как выяснилось из опроса, помимо финансовых стимулов, одной из ключевых сил, удерживающих сотрудников становится предоставление комфортных условий труда, что тоже решается за счёт удалённого формата работы.

Удовлетворение потребностей работников организации при организации удалённого формата работы, может привести к уменьшению текучести кадров, а, соответственно, будет нарастать профессионализм персонала в отличие от других подобных организаций, так как частая смена работников не позволяет им набрать необходимый опыт. Высокий профессионализм уменьшает количество допускаемых ошибок, что находит своё отражение в непосредственном увеличении прибыли.

В ходе работы была проанализирована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий, которая доказала их обоснованность.

