

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «САРАТОВСКАЯ ШВЕЙНАЯ  
ФАБРИКА»)**

студента 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Меньщикова Никиты Михайловича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Киреева Н. А  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.  
инициалы, фамилия

Саратов2018

**Введение.** Конкурентные преимущества торгового предприятия включают в себя систему высококачественного сервиса, интересную концепцию, программы лояльности, сильную рекламную кампанию, внедрение инновационных технологий, активное воздействие на рынок в целом, а также инструменты конкурентной борьбы. Чтобы получать стабильный доход и добиться роста прибыли, современные компании должны постоянно заботиться о повышении конкурентоспособности своей фирмы.

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, конкуренцию товаров а, значит, и товаропроизводителей. Борьба организаций – это неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить процесс формирования конкурентных преимуществ организации с целью повышения эффективности деятельности предприятия, совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская Швейная Фабрика».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть понятия и виды конкурентных преимуществ.
2. Раскрыть этапы формирования конкурентных преимуществ организации.
3. Дать общую характеристику деятельности компании ООО «Саратовской Швейной Фабрики»
4. Исследовать конкурентные преимущества ООО «Саратовской Швейной Фабрики» за период 2015 – 2017 гг.
5. Разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовской Швейной Фабрики».

Рассчитать экономическую эффективность от реализация инвестиционного проекта Formulasoft: «Управление швейным бизнесом» в целях повышения конкурентоспособности ООО «Саратовская Швейная Фабрика»

Объектом изучения в предоставленной работе является ООО «Саратовская швейная фабрика», предметом – система формирования конкурентных преимуществ организации.

Работа структурирована в соответствии с установленной целью и содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организаций, во второй проведен анализ формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская швейная фабрика», третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовской Швейной Фабрики» и определении экономической эффективности их внедрения.

**Основное содержание.** Первым шагом в исследовании конкурентных преимуществ в организации является определение сущности главных понятий – конкуренция и конкурентное преимущество.

По теории конкурентного преимущества Майкла Портера.<sup>1</sup> Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами. 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 свою стратегию.<sup>2</sup> Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York: Free Press, 1998.

<sup>2</sup> Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компаний: Учебное пособие. – СПб., 2011 г.

Конкурентное преимущество организации определяется тем, как четко она может организовать связи с поставщиками и потребителями. Чем лучше сформированы эти связи, тем большее конкурентное преимущество может получить фирма. Регулярные и своевременные поставки могут снизить операционные расходы фирмы и позволяют уменьшить требуемый уровень запасов. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других.

Для получения конкурентного преимущества организация может использовать три общих конкурентных стратегии:

- лидерство по затратам (задача – добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними);
- индивидуализацию (предполагается достижение отличия продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере);
- фокусирование (задача – сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

Организационно-правовая форма рассматриваемого предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. Предприятие частной формы собственности. Среднесписочная численность кадров - 27 человек. Дата образования Компании - 26 октября 2010 года.

Учредителями предприятия являются два физических лица, доля которых в уставном капитале составляет 90% и 10% соответственно. Компания специализируется на производстве и выпуске форменной, специальной, камуфлированной одежды, обуви, снаряжения и сопутствующих товаров для охранных, армейских, милиционерских структур, охотников и туристов, имеет собственное швейное производство и мощное модельно-конструкторское бюро.

В настоящее время фабрика выпускает более 10 наименований швейной продукции, годовая выручка за 2017 год составила 13450000 рублей.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации нами установлено следующее. Финансовое состояние ООО «Саратовская Швейная Фабрика» на 31.12.2017 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 2017 году финансовое состояние Организации улучшилось.

Ключевые факторы успеха предприятия складываются в сильные стороны предприятия, которые позволяют быть конкурентоспособными на рынке швейного производства.<sup>3</sup>

#### Сильные стороны:

- развитая система логистики (возможность доставки в любую часть мира);
- широкий ассортимент с высоким качеством по низким ценам;
- высокая эффективность использования швейного оборудование (обновление);
- дифференциация региональной деятельности (гибкость федеральной политики, привычка к инновациям);
- постоянное повышение квалификации сотрудников
- использование распределенного маркетинга;
- наличие у производства значительных финансовых ресурсов;
- возможность работы с представителями малого бизнеса;
- постоянный мониторинг тендерного рынка

#### Слабые стороны:

- слабая рекламная политика;
- низкий уровень обслуживания.

#### Возможности:

- рост объема производства;

---

<sup>3</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 928 с.

- рост доходов населения (повышение индекса покупательной способности);
- неудачное поведение конкурентов (низкое качество продукции, быстрота обслуживания).

Угрозы:

- отсутствие в регионе крупных компаний;
- экономический кризис, понижение доходов населения (снижения покупательной способности в регионах);
- «факторы противодействия» (чиновники);
- низкий уровень специалистов
- нежелание населения работать на производстве

Таким образом, рассмотрев возможности компании « Саратовская Швейная Фабрика», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно дать рекомендации по выбору альтернативных стратегий развития фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Разрабатываемые стратегии должны быть направлены на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Каждое предприятие должно стремиться к снижению своих издержек — повышению рентабельности, эффективному использованию рабочего времени, сырья и материалов. И у каждого из них есть для этого резервы. Исходя из этой логики и создавалась отраслевая система, универсальная для любых предприятий — как крупных, так и малых, ведь работают они на единых принципах организации. И у каждого свои неизбежные издержки, разного уровня, но единой природы.

При построении универсальной модели и системы управления на швейных и текстильных предприятиях приходится сталкиваться главным образом со следующими проблемами: потеря производственной преемственности, отказ от организационных моделей советского

производства как от неэффективных, поскольку наблюдалось слишком сильное отставание модельного ряда и эстетической составляющей. В итоге были отброшены лучшие наработки советской системы организации труда, которыми сегодня весьма успешно пользуются в Китае.

Рациональное нормирование ресурсов предприятия, глубокая детализация производственных процессов вкупе с их сопровождением в реальном времени (за счет использования периферийных устройств, от терминалов до «умных» датчиков, взаимодействующих в единой информационной среде) позволяют значительно повысить эффективность процессов макроуровня, а именно:

- контролировать в реальном времени ключевые показатели производства;
- проводить объемно-календарное планирование ресурсов и мощностей;
- отслеживать план и статус выполнения работ в реальном времени в любой степени детализации;
- принимать управленческие решения;
- находить узкие места и оптимизировать процессы;
- оперативно реагировать на изменение внешних или внутренних факторов.

Иными словами, компания создает готовое отраслевое решение, обеспечивающее взаимосвязь информации на глубочайшем технологическом уровне по всем стадиям производственного процесса.

Автоматизация производственного процесса швейного производства предполагает, что все операционные действия выполняются автоматически под контролем человека. В швейном производстве сегодня расширяется спектр работ по автоматизации отдельных операций и созданию автоматизированных линий.

Специально для швейных производств разработаны и постоянно усовершенствуются автоматизированные системы, такие как Formulasoft:

«Управление швейным бизнесом». Formulasoft разработана на платформе «1С. Предприятие 8.3». Практический опыт внедрения 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 непроизводственный персонал. В то же время повышается заработка 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.

Профессиональная версия содержит ключ аппаратной защиты на 10 рабочих мест с возможностью расширения количества рабочих станций. Для функционирования системы необходим сервер и локальная сеть, объединяющая пользователей системы. Стоимость профессиональной версии программного обеспечения составляет 49600 рублей.

Рассчитаем понесенные затраты на внедрение проекта автоматизации управления швейным бизнесом. Профессиональная версия программы разработана на 10 рабочих мест, что требует объединить в сеть 10 швейных станков с подключением их к единому серверу.

На основе предложенного преобразования рассчитаем экономический эффект от проведенных мероприятий. Прежде необходимо рассчитать затраты на предлагаемый проект.

Для того чтобы внедрить данный проект необходимо переобучить 10 работников. Дополнительно необходима настройка имеющихся швейных машин, программное обеспечение «Formulasoft», монтаж локальной сети, приобретение сетевого оборудования, оборудование ксерокопирования. Оформим полученные затраты в таблице

По данным таблицы видно, что для реализации данного проекта необходимо 450 тыс рублей.

Учитывая, что прибыль ООО «Саратовская Швейная Фабрика» в 2017 544 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. Рассчитаем предполагаемую новую выручку, увеличенную в 2 раза:

$$B^* = B * 2,$$

что составляет  $B^* = 13450 * 2 = 26900$  (тыс.руб);

при этом увеличились и затраты с учетом внедрения новой системы:

$$Z^* = \text{затраты} + \text{затраты внедрение},$$

что составляет  $Z^* = 12906 + 450 = 13356$  (тыс. руб);

при этом предполагаемая прибыль составит:

$$\text{Пр}^* = B^* - Z^*;$$

что составляет  $\text{Пр}^* = 26900 - 13356 = 13544$  (тыс.руб)

При этом предполагаемая эффективность составит:

$$\text{Эф} = \text{Пр}^* / Z^* * 100\%, \text{тыс. руб}$$

что составляет  $\text{Эф} = 13544 / 13356 * 100\% = 1,4\%$ .

Найдем срок окупаемости данного проекта, для этого сумму инвестиций необходимо разделить на получаемую прибыль после проведения мероприятия, т.е.  $450 / 26900 = 0,17$  года, что составляет примерно 62 дня.

Таким образом, при проведении расчета эффективности внедрения проекта автоматизации управления швейным бизнесом выявлено, что эффективность составит 1,4 % при возможном увеличении объема производства до 2-х раз. Можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению проекта автоматизации управления швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика» является экономически эффективным.

Показатели эффективности проекта находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о его целесообразности.

**Заключение.** 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». 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» предложено внедрение инвестиционного проекта «Автоматизированная система управления Formulasoft: «Управление швейным бизнесом». Показатели проекта находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о его целесообразности.

Одним из направлений совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Саратовская Швейная Фабрика» может стать внедрение системы автоматизации производственного процесса ООО «Саратовская Швейная Фабрика». 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 непроизводственный 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.

При проведении расчета эффективности внедрения проекта автоматизации управления швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика» выявлено, что эффективность составит 1,4 % при возможном увеличении объема производства до 2-х раз. Можно сделать вывод, что мероприятие по внедрению проекта автоматизации управления швейным бизнесом ООО «Саратовская Швейная Фабрика» является экономически эффективным.

Показатели эффективности проекта находятся на достаточно высоком уровне, что говорит о его целесообразности.