

Министерство образования и науки Российской Федерации
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 «РОВИ Факторинг Плюс»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент организации»
Экономического факультета
Белокрыловой Екатерины Алексеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В современных условиях ведения бизнеса, характеризующихся высоким уровнем конкуренции и быстрой сменой рыночных тенденций, способность организации формировать и эффективно использовать конкурентные преимущества является ключевым фактором ее долгосрочного успеха. Для компаний, работающих в финансовом секторе, и в частности, для факторинговых организаций, таких как ООО «РОВИ Факторинг Плюс», создание уникальных предложений и высокого уровня сервиса особенно важно для привлечения клиентов и обеспечения стабильного роста в условиях жесткой конкуренции. Это обуславливает актуальность изучения аспектов формирования конкурентных преимуществ с целью их усиления.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование формирования конкурентных преимуществ организации на примере ООО РОВИ Факторинг Плюс и разработка мероприятий по его совершенствованию для укрепления рыночных позиций и обеспечения выживания компании в долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**:

- дать понятие и раскрыть цели и значение формирования конкурентных преимуществ организации;
- представить классификацию конкурентных преимуществ и факторы их формирования;
- рассмотреть принципы и инструменты формирования конкурентных преимуществ;
- дать общую характеристику деятельности организации
- проанализировать внутренние и внешние конкурентные преимущества организации и инструменты их формирования;
- разработать направления формирования уникальных долгосрочных конкурентных преимуществ компании;

- предложить мероприятия для повышения клиентоориентированности, включая разработку мобильной платформы для селлеров;
- оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования конкурентных преимуществ организации» автором раскрываются понятие, классификация конкурентных преимуществ, и инструменты их формирования в организации.

Формирование конкурентных преимуществ – непрерывный процесс, направленный на создание и развитие отличительных качеств компании, которые позволяют ей не только выделяться среди конкурентов, но и обеспечивать стабильную рыночную позицию, финансовую устойчивость и лояльность потребителей.

В работе анализируются внешние и внутренние факторы конкурентных преимуществ. К внешним относятся: динамика рыночных условий (включая структуру рынка и интенсивность конкуренции), скорость и направленность технологических изменений, общая политико-экономическая конъюнктура, стадии жизненного цикла отрасли. Подчеркивается, что адекватная оценка и своевременная реакция на изменения данных факторов являются необходимым условием успешного управления конкурентоспособностью.

Особое внимание уделено внутренним факторам. К ним относятся: качество и доступность ресурсов компании (финансовых, материальных, человеческих, информационных, нематериальных активов), эффективность ее организационной структуры (гибкость, адаптивность, скорость принятия решений, система коммуникаций) и уровень управленческих навыков и компетенций менеджмента (стратегическое видение, лидерство, способность к инновациям).

Для целенаправленного формирования конкурентных преимуществ автор рассматривает набор аналитических методов, основанный на всестороннем исследовании бизнес-среды. В частности, отмечена значимость таких инструментов, как модель конкурентных сил Майкла Портера, позволяющая оценить структуру отрасли и ключевые рыночные детерминанты; SWOT-анализ, обеспечивающий комплексную диагностику сильных и слабых сторон организации в сопоставлении с возможностями и угрозами внешней среды. Подчеркивается, что на основе анализа с применением данных инструментов разрабатываются и реализуются конкурентные стратегии (такие как лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование), направленные на достижение и удержание устойчивых конкурентных преимуществ.

В главе 2 «Анализ формирования конкурентных преимуществ в ООО «РОВИ Факторинг Плюс»» автором дана общая характеристика деятельности организации, проведен анализ ее финансовых показателей и деловой активности, а также исследованы внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ, и выявлены сопутствующие проблемы и риски.

ООО «РОВИ Факторинг Плюс» является российской компанией, основанной в 2017 году, специализирующейся на предоставлении факторинговых услуг для малого и среднего бизнеса (МСБ), включая активную работу с селлерами маркетплейсов. Ключевая задача компании – обеспечение бизнесов оборотным капиталом посредством выкупа дебиторской задолженности. Организационная структура компании является линейно-функциональной, с разделением на головной офис в Москве, отвечающий за продуктовое и стратегическое развитие, и операционный центр в Саратове. Анализ финансовых результатов за период 2021–2024 гг. показал устойчивый рост выручки, обусловленный расширением клиентской базы. Однако, несмотря на рост абсолютных показателей прибыли, наблюдалось снижение показателей рентабельности, что указывает на рост издержек и

необходимость оптимизации внутренних процессов. Показатели деловой активности свидетельствуют об эффективности использования активов, но выявили тенденцию к замедлению оборачиваемости дебиторской задолженности, что несет риски для ликвидности.

Анализ внутренних конкурентных преимуществ выявил ключевую роль технологической платформы ROWI. Ее цифровой цикл работы с клиентами — от заявки до исполнения сделки — дает значимое преимущество в условиях роста спроса на цифровизацию. Однако это превосходство временно: конкуренты могут скопировать решение, а технологии быстро устаревают.

Не менее важным фактором является клиентский сервис. Персональные менеджеры и операционная эффективность создают лояльность и устойчивую базу клиентов. Этому также способствуют компетентность сотрудников и корпоративная культура, ориентированная на командную работу и клиентоориентированность.

Однако есть и риски: ограниченность финансовых ресурсов для масштабных инвестиций в инновации, а также «человеческий фактор» — текучесть кадров и возможное ослабление мотивации на фоне изменений в корпоративной культуре.

Анализ внешних факторов показывает, что ООО "РОВИ Факторинг Плюс" эффективно использует стратегию фокусирования на МСБ и селлерах маркетплейсов. Это позволило компании занять устойчивую рыночную позицию, наращивать клиентскую базу и повышать узнаваемость бренда ROWI. Дополнительным преимуществом стало партнерство с Т-Банком, установленное после смены акционера в 2024 году, которое открывает новые возможности для привлечения финансирования и расширения клиентского охвата.

Однако внешняя среда создает серьезные вызовы. Рынок факторинга характеризуется высокой конкуренцией со стороны крупных банков, обладающих существенными ресурсами. Политика ЦБ РФ имеет двойственный эффект: ужесточение регулирования, с одной стороны,

увеличивает спрос на факторинговые услуги, но с другой - ограничивает доступ к финансированию. Макроэкономическая нестабильность, включая инфляцию и валютные колебания, повышает риски неплатежей. Отдельную угрозу представляют киберриски, способные нанести финансовый и репутационный ущерб.

Проведенный в рамках главы SWOT-анализ позволил систематизировать выявленные сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, и подтвердил, что ключевым конкурентным преимуществом, на которое следует опираться и развивать, является собственная технологическая платформа в сочетании с персонализированным подходом и сильным брендом. Однако для его удержания и развития необходимо нивелировать выявленные риски, связанные с ограниченностью ресурсов и потенциальной нестабильностью в переходный период.

В главе 3 «Направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ организации» автором на основе результатов проведенного во второй главе сформулированы направления совершенствования, в качестве которых автор предлагает:

- **Формирование уникальных долгосрочных конкурентных преимуществ** через укрепление человеческого капитала и корпоративной культуры, включая совершенствование системы отбора персонала, развитие системы непрерывного обучения и внедрение инструментов нематериальной мотивации.
- **Повышение клиентоориентированности через разработку мобильной платформы для селлеров.**

Также разработаны мероприятия, направленные на укрепление и развитие конкурентных позиций ООО «РОВИ Факторинг Плюс» и проведена оценка их потенциальной социально-экономической эффективности.

В ходе исследования были выявлены ключевые риски, требующие стратегического реагирования: потенциальная дестабилизация корпоративной культуры в переходный период, краткосрочность технологических

преимуществ и усиление конкурентного давления. В качестве ответа на эти вызовы разработана система мер по созданию долгосрочных конкурентных преимуществ, реализуемых по двум основным направлениям.

1. Совершенствование системы управления человеческим капиталом

Приоритетными мерами в данной области являются:

- Модернизация процессов подбора персонала через внедрение структурированных поведенческих интервью (STAR-методология), позволяющих оценивать не только профессиональные компетенции, но и ценностное соответствие кандидатов
- Развитие комплексной системы адаптации и непрерывного обучения персонала, включающей:
 - программы наставничества
 - регулярные тренинги по развитию ключевых компетенций
 - формирование кадрового резерва
- Создание системы нематериальной мотивации, основанной на:
 - прозрачных карьерных траекториях
 - регулярном диалоге с руководством
 - улучшении условий труда

Реализация данных мер позволит минимизировать риски потери ключевых сотрудников, обеспечить преемственность корпоративной культуры и создать устойчивое конкурентное преимущество в области человеческого капитала.

2. Развитие технологической платформы и клиентоориентированного сервиса

Для усиления позиций на целевом сегменте МСБ и селлеров маркетплейсов предлагается:

- Разработка специализированного мобильного приложения, включающего:
 - систему автозаполнения заявок
 - электронный документооборот

- push-уведомления о статусах операций
- интегрированный календарь платежей
- прямые каналы связи с персональными менеджерами
- Создание уникального пользовательского опыта, превосходящего предложения основных конкурентов, ориентированных преимущественно на корпоративных клиентов
- Обеспечение кросс-платформенной интеграции с существующей веб-платформой ROWI.

Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий показала их целесообразность. Мероприятия по развитию человеческого капитала и корпоративной культуры, хотя и трудно поддаются прямой количественной оценке в краткосрочном периоде, в долгосрочной перспективе приведут к снижению текучести кадров, росту производительности труда, повышению качества обслуживания клиентов, улучшению морально-психологического климата в коллективе и укреплению репутации компании. Наряду с инвестициями в человеческий капитал, особое внимание заслуживает технологическое направление развития. Разработка мобильного приложения для селлеров, по предварительным расчетам, является экономически выгодным проектом: при инвестициях в размере 3,5 млн. руб. и прогнозируемом росте клиентской базы на 15% за первый год, ожидаемый прирост чистой прибыли составит около 20,79 млн. руб. Это обеспечивает срок окупаемости проекта менее 2 месяцев и высокий коэффициент возврата инвестиций (ROI) порядка 494%, что подтверждает экономическую привлекательность данного вложения и его способность генерировать дополнительное конкурентное преимущество.

Реализация предложенных направлений позволит ООО «РОВИ Факторинг Плюс» не только минимизировать существующие риски, но и создать основу для устойчивого долгосрочного развития. Такой подход позволит организации укрепить свой статус инновационного и

клиентоориентированного игрока, способного задавать стандарты качества на рынке факторинговых услуг для субъектов малого и среднего бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Формирование конкурентных преимуществ представляет собой непрерывный процесс, направленный на создание и развитие уникальных качеств компании, позволяющих ей устойчиво позиционироваться на рынке, обеспечивать финансовую стабильность и формировать лояльность потребителей. Проведенное исследование позволило систематизировать подходы к определению, классификации и инструментам формирования конкурентных преимуществ организации, что особенно актуально для ООО «РОВИ Факторинг Плюс» в условиях высокой конкуренции на рынке факторинговых услуг.

Анализ деятельности компании выявил существующие конкурентные активы, включая технологическую платформу ROWI и высокий уровень клиентского сервиса, а также потенциальные угрозы, связанные с возможностью копирования технологических решений конкурентами и изменениями корпоративной структуры.

Для укрепления рыночных позиций разработана комплексная стратегия, включающая:

1. Развитие человеческого капитала через модернизацию процессов подбора, адаптации и мотивации персонала, что формирует устойчивые организационные преимущества;
2. Создание мобильной платформы для селлеров с прогнозируемыми высокими экономическими показателями: объем инвестиций 3,5 млн руб., рост клиентской базы на 15%, увеличение чистой прибыли на 20,79 млн руб. при ROI 494% и сроке окупаемости менее 2 месяцев.

Реализация предложенных мер обеспечит компании не только сохранение текущих конкурентных позиций, но и создание долгосрочных дифференцирующих преимуществ. Особую ценность представляет комплексный характер разработанных решений, гармонично сочетающий развитие человеческого потенциала и технологической базы организации, что

в совокупности создает прочный фундамент для лидерства в сегменте факторинга для МСБ и участников маркетплейсов.

Таким образом, исследование подтвердило, что системный подход к формированию конкурентных преимуществ, основанный на глубоком анализе внутренней и внешней среды организации, позволяет разрабатывать эффективные стратегии развития, обеспечивающие устойчивые рыночные позиции в долгосрочной перспективе.