

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ НА МАЛЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ИП КУДИНОВ «ПРАЗДНИК  
ДЕТСТВА»)**

студентки 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Хафизовой Валерии Вадимовны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

**Введение.** В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой динамичностью и усилением конкуренции, обеспечение и поддержание конкурентоспособности становится ключевым фактором выживания и успешного развития малых предприятий. Малые предприятия, обладая гибкостью и способностью к быстрой адаптации, играют значительную роль в экономике, способствуя созданию новых рабочих мест, инновациям и развитию региональных рынков. Однако, в силу ограниченности ресурсов, малые предприятия сталкиваются с особыми трудностями в конкурентной борьбе, что обуславливает необходимость разработки и внедрения эффективных методов и подходов управления конкурентоспособностью, учитывающих специфику их деятельности.

Несмотря на значительное количество исследований в области управления конкурентоспособностью, вопросы, связанные с применением современных подходов и методов управления, адаптированных к особенностям малых предприятий, остаются недостаточно разработанными. Особую актуальность приобретает поиск и обоснование эффективных стратегий и механизмов повышения конкурентоспособности малых предприятий в специфических условиях. Это обуславливает необходимость проведения комплексного исследования, направленного на разработку практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью малых предприятий.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы управления конкурентоспособностью предприятий рассматривались в трудах таких зарубежных ученых, как, Портер М., Друкер П., Чемберлин. Э. и другие. Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в изучение данной проблематики, можно выделить Антонова Г.Д., Беляева В.П., Чааву Д.Т. и другие.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является: анализ управления конкурентоспособностью на малых предприятиях, а также

разработка мероприятий по его совершенствованию на примере ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства».

Поставленная цель требует решения ряда взаимозависимых **задач**:

- рассмотреть теоретические основы исследования управления конкурентоспособностью на малых предприятиях: разобрать понятия и факторы управления конкурентоспособностью малого предприятия;
- изучить основные этапы управления конкурентоспособностью малого предприятия;
- определить подходы к управлению конкурентоспособностью малого предприятия и методы ее оценки;
- описать общую характеристику деятельности ИП Кудинов «Праздник детства»;
- проанализировать основные этапы управления конкурентоспособностью в ИП Кудинов «Праздник детства»;
- исследовать и провести анализ подходов и методов управления конкурентоспособностью в ИП Кудинов «Праздник детства»;
- разработать основные рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью в ИП Кудинов «Праздник детства»;
- рассчитать затраты на реализацию предложенных рекомендаций и определить их экономическую эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы исследования управления конкурентоспособностью на малых предприятиях» рассмотрены понятия, факторы, основные этапы, подходы управления конкурентоспособностью малого предприятия и методы ее оценки.

Управление конкурентоспособностью – это способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, эффективно использовать

свои ресурсы и создавать ценность для клиентов, обеспечивая тем самым свою конкурентоспособность.<sup>1</sup>

Уровень конкурентоспособности малого предприятия зависит от множества факторов, которые можно поделить на 2 типа: внутренние и внешние.

Управление конкурентоспособностью малого предприятия трактуется как непрерывный, циклический процесс. Процесс управления конкурентоспособностью малого предприятия включает 7 основных этапов.

Каждый случай управления конкурентной устойчивостью бизнес-структуры характеризуется своей спецификой и последовательностью действий. Поэтому целесообразно в рамках процесса управления конкурентоспособностью выделить ключевые направления, которые способствуют формированию и развитию конкурентных преимуществ, а также повышению конкурентоспособности малых организаций. Эти направления включают системный, процессный, инновационный, интеграционный, стратегический и ситуационный подходы.

Для оценки эффективности управления конкурентоспособностью организации можно использовать следующие показатели: рыночная доля, уровень рентабельности, удовлетворенность клиентов, инновационная активность, доля повторных заказов и другие.

Оценка конкурентоспособности малого предприятия может быть проведена как на основе анализа отдельных областей хозяйственной деятельности, так и с использованием методов комплексной оценки.

Во второй главе «Анализ управления конкурентоспособностью малого предприятия на примере ИП Кудинов «Праздник детства»» представлена общая характеристика деятельности праздничного агентства, изучены

---

<sup>1</sup> Полбицын С.Н. Конкурентоспособность как компетенция аграрного предпринимательства // Продовольственная политика и безопасность. – 2021. – Том 8. – № 4. – с. 331-344.

основные этапы управления конкурентоспособностью, проведен анализ подходов и методов управления конкурентоспособностью.

Праздничное агентство «Праздник детства» не учитывает и не реализовывает следующие этапы управления конкурентоспособностью в своей деятельности, а именно: построение дерева целей в области конкурентоспособности, организация выполнения запланированных мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности, стратегический и тактический контроль, а также оценка осуществления стратегии. Игнорирование данных этапов может привести к тому, что агентство будет работать неэффективно и потеряет клиентов, в следствии чего упадет и прибыль.

Для праздничного агентства «Праздник Детства» наиболее подходящим является интеграционный подход, подкрепленный систематическим и стратегическим планированием. Интеграционный подход в управлении конкурентоспособностью праздничного агентства представляет собой наиболее эффективную стратегию, поскольку он объединяет в себе элементы различных методов и подходов.

Праздничное агентство проводит не все методы оценки управления конкурентоспособностью в своей рабочей деятельности. Это связано с нехваткой ресурсов (времени, денег, персонала) и недостатком понимания важности систематической оценки.

Методы, которое праздничное агентство не применяет и не использует в ведении своего бизнеса: анализ ключевых показателей эффективности (KPI), анализ затрат, SWOT-анализ, PESTEL-анализ, многоугольник конкурентоспособности, анализ производительности, анализ человеческих ресурсов.

Руководству ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства» было рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления конкурентоспособностью и предпринять меры по их устранению.

В третьей главе «Направления совершенствования управления конкурентоспособностью в ИП Кудинов «Праздник детства»» определены основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью, а именно: применить современную технологию «CRM-система Bitrix24» из event-маркетинга, создать комплексную систему стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity».

CRM-системы, такие как Bitrix24, являются программным обеспечением для управления отношениями с клиентами и комплексным продуктом, облегчающим и оптимизирующим совместную работу нескольких отделов предприятия.

Bitrix24 может повысить конкурентоспособность праздничного агентства «Праздник детства», используя различные инструменты, а именно: централизация данных, автоматизация процессов, улучшение клиентского сервиса, аналитика и отчетность, интеграция с другими сервисами.

Bitrix24 предлагает гибкую тарифную сетку, чтобы соответствовать потребностям любого бизнеса. (рис. 1).

| Бесплатный                                                                                                                                                                 | Базовый                                                                                                                      | Стандартный                                                                                                                   | Профессиональный                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Начните работать онлайн и продавать больше с CRM                                                                                                                           | CRM для небольших отделов продаж                                                                                             | Для совместной работы всей компании или рабочих групп                                                                         | Для максимальной автоматизации всех процессов в компании                                                                                                                                                               |
|  <b>неограниченно пользователей</b><br><small>узнать больше</small><br><b>Бесплатно</b> | <b>5</b><br>пользователей<br><small>2 490 Р/мес.</small><br><b>1 990 Р/мес. -20%</b><br><small>за всех пользователей</small> | <b>50</b><br>пользователей<br><small>6 990 Р/мес.</small><br><b>5 590 Р/мес. -20%</b><br><small>за всех пользователей</small> |  <b>100</b><br>пользователей<br><small>13 990 Р/мес.</small><br><b>11 190 Р/мес. -20%</b><br><small>за всех пользователей</small> |
| <b>создать</b>                                                                                                                                                             | <b>купить</b>                                                                                                                | <b>купить</b>                                                                                                                 | <b>купить</b>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>5 ГБ</b>                                                                                                                                                                | <b>24 ГБ</b>                                                                                                                 | <b>100 ГБ</b>                                                                                                                 | <b>1 024 ГБ</b>                                                                                                                                                                                                        |

Рисунок 1 – Тарифы Bitrix24 на год использования<sup>2</sup>

На наш взгляд агентству необходим стандартный тариф, который обойдется ему в 67 080 руб. за год, так как если агентство планирует

<sup>2</sup> Bitrix24. Тарифы. URL: <https://www.bitrix24.ru/prices/> (дата обращения: 13.03.2025).

расширять клиентскую базу, оно будет нуждаться в более продвинутых инструментах CRM, автоматизации бизнес-процессов и интеграции с другими сервисами, а стандартный тариф Bitrix24 будет более выгодным вложением.

Если малое предприятие приобретет Bitrix24, необходимо обучить всех сотрудников, которые будут использовать новую платформу, работе с системой.

Таблица 1 – Затраты на обучение персонала для праздничного агентства «Праздник детства»<sup>3</sup>

| <b>Затраты</b>                | <b>Стоимость затрат</b>                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оплата тренингов              | 50 000 руб. – за 3 тренинга                                                                                                    |
| Разработка инструкций         | Заказать разработку инструкций у внешних специалистов – 35 000 руб.                                                            |
| Время сотрудников на обучение | Почасовая ставка – 250 руб.<br>Время на обучение – 15 часов.<br>Количество сотрудников – 6 чел.<br>Общие затраты – 22 500 руб. |
| <b>Итого</b>                  | <b>107 500</b>                                                                                                                 |

Исходя из таблицы 1, общие затраты будут включать затраты на обучение могут включать оплату тренингов, разработку инструкций и время сотрудников на обучение. Данные затраты на обучение персонала составят 107 500 руб.

Выгоды от внедрения и применения Bitrix24 в праздничное агентство: повышение эффективности работы менеджеров, улучшение клиентского сервиса, оптимизация маркетинговых кампаний, увеличение лояльности клиентов.

Motivity представляет собой корпоративную платформу для коммуникации и обучения сотрудников. Платформа позволяет клиентам самим выбирать разнообразные модули тренинга под свои конкретные цели.

<sup>3</sup> Составлено автором на основе анализа средних цен в Липецке ([HRTime.ru](https://hrtime.ru)). [HRTime.ru](https://hrtime.ru). Тренинг сотрудников компании в Липецке. URL: <https://hrtime.ru/uslugi/trening-sotrudnikov-kompanii/lipetsk/> (дата обращения: 13.03.2025).

Например, программа тренинга для создания комплексной системы стратегического и тактического контроля может включать 6 модулей:<sup>4</sup>

1. Введение в стратегическое управление и конкурентоспособность;
2. Объяснение системы стратегического и тактического контроля;
3. Цели и задачи внедрения системы контроля в праздничном агентстве;
4. Ключевые показатели эффективности (KPI) для праздничного агентства;
5. Вовлечение сотрудников в процесс управления;
6. Планирование внедрения системы контроля.

Продолжительность тренинга – 3 дня. Стоимость тренинга зависит от количества сотрудников (рис.2). Тренинг рассчитан на группу численностью до 50 человек. На наш взгляд, на данный тренинг необходимо направить руководителя агентства, главного менеджера и весь отдел творчества в количестве 3 человек.

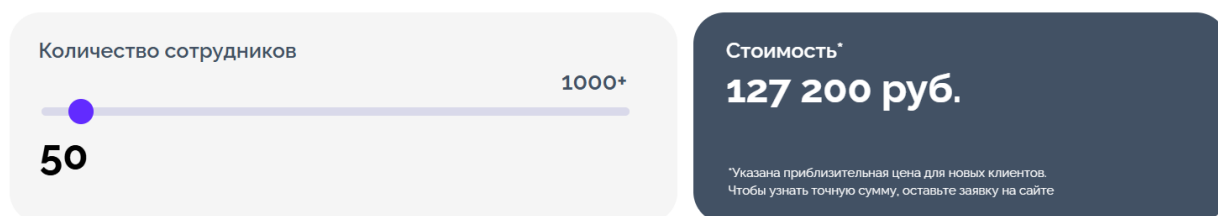


Рисунок 2 – Стоимость проведения тренинга от HR платформы «Motivity»<sup>5</sup>

В целом, по окончании тренинга обучающиеся сотрудники агентства:

- получают необходимые знания, навыки и компетенции для создания комплексной системы стратегического и тактического контроля;
- смогут разработать конкретный план действий и систему KPI;

---

<sup>4</sup> Официальный сайт HR платформы Motivity [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://motivity.ru/lms> (Дата обращения: 15.03 2025 г.)

<sup>5</sup> Официальный сайт HR платформы Motivity [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://motivity.ru> (Дата обращения: 15.03 2025 г.)

- получают вовлеченных сотрудников, готовых к реализации стратегии повышения конкурентоспособности.

Все это позволит агентству более эффективно управлять бизнесом, улучшить качество услуг и повысить прибыльность, но только при желании применять новые знания в практической деятельности.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций рассмотрим их экономическую эффективность для ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства» и рассчитаем необходимые затраты на их реализацию.

Агентству потребуется стандартный тариф CRM-системы Bitrix24, который обойдется ему в 67 080 руб. за год (исходя из рис. 1), а затраты на обучение персонала составят 107 500 руб. (исходя из таблицы 1). Рассчитаем общие затраты на реализацию предложенного мероприятия (таб. 2).

Таблица 2 – Общие затраты на реализацию современной технологии «CRM-система Bitrix24» из event-маркетинга

| <b>Затраты</b>     | <b>Стоимость, руб.</b> |
|--------------------|------------------------|
| Покупка Bitrix24   | 67 080                 |
| Обучение персонала | 107 500                |
| <b>Итого</b>       | <b>174 580</b>         |

Из таблицы 2 видно, что общие затраты составили 174 580 руб.

Для дальнейшего расчета экономической эффективности нужно оценить в денежном выражении все выгоды, которые агентство получит благодаря использованию Bitrix24.

Таблица 3 – Общая выгода от современной технологии «CRM-система Bitrix24» из event-маркетинга

| <b>Выгода</b>                             | <b>Значение</b>          |
|-------------------------------------------|--------------------------|
| Повышение эффективности работы менеджеров | 119 856 руб./год         |
| Улучшение клиентского сервиса             | 150 000 руб./год         |
| Оптимизация маркетинговых кампаний        | 300 000 руб./год         |
| Увеличение лояльности клиентов            | 75 000 руб./год          |
| <b>Итого</b>                              | <b>644 856 руб. /год</b> |

Исходя из таблицы 3 видно, что общая выгода от CRM-системы Bitrix24 составила 644 856 руб. /год.

ROI (Return on Investment) в обучении – это показатель, который отражает эффективность инвестиций в обучение сотрудников. Он рассчитывается как отношение полученных выгод от обучения к затраченным на это обучение средствам.

$$ROI = (\text{Выгоды от обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} * 100\%$$

- Затраты на обучение = 174 580
- Выгоды от обучения = 644 856

$$ROI = (644\,856 - 174\,580) / 174\,580 * 100\% = 470\,276 / 174\,580 * 100\% = 269,38\%$$

Положительный результат показывает, что обучение сотрудников привело к повышению прибыли компании.

Рассчитаем общие выгоды от создания комплексной системы стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity» в таблице 4.

Таблица 4 – Общая выгода от создания комплексной системы стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity»

| Выгода                                                                                      | Значение                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Увеличение выручки, за счет роста продаж благодаря улучшенному стратегическому планированию | 250 000 руб. /год        |
| Увеличение выручки, за счет улучшения качества обслуживания и повышение лояльности клиентов | 145 000 руб. /год        |
| <b>Итого:</b>                                                                               | <b>395 000 руб. /год</b> |

Исходя из таблицы 4 видно, что общая выгода от создания комплексной системы стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity» составила 395 000 руб. /год.

Рассчитаем коэффициент рентабельности инвестиций (ROI) в обучении, исходя из выгод, упомянутых выше.

$ROI = (\text{Выгоды от обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} * 100\%$

- Затраты на обучение = 127 200 (исходя из рис. 2)
- Выгоды от обучения = 395 000

$ROI = (395\,000 - 127\,200) / 127\,200 * 100\% = 267\,800 / 127\,200 * 100\% = 2,11 * 100\% = 211\%$

Положительный результат коэффициента рентабельности инвестиций (ROI) в обучении означает, что вложения в обучение окупились, и обучение на платформе «Motivity» приносит прибыль. Поэтому можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия будут эффективны для ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства».

**Заключение.** Цель данной выпускной квалификационной работы заключалась в анализе управления конкурентоспособностью в малом предприятии, а также разработке рекомендаций по его совершенствованию на примере ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства». Данную цель можно считать достигнутой.

В ходе написания теоретической части работы были даны понятия и факторы управления конкурентоспособностью малого предприятия, определены основные этапы управления конкурентоспособностью, а также рассмотрены подходы к управлению конкурентоспособностью малого предприятия и методы ее оценки.

В ходе дальнейшей работы в практической части была дана общая характеристика деятельности ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства», которая показала, что данное агентство является организацией, которая более 20 лет обладает опытом проведения взрослых и детских мероприятий, а также свадеб и корпоративов, и занимается оформлением помещений воздушными шарами.

Изучение основных этапов управления конкурентоспособностью в ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства» позволяет говорить о том, что агентство не учитывает и не реализовывает следующие этапы

управления конкурентоспособностью в своей деятельности, а именно: построение дерева целей в области конкурентоспособности, организация выполнения запланированных мероприятий по реализации стратегии обеспечения конкурентоспособности, стратегический и тактический контроль, а также оценка осуществления стратегии.

Дальнейший анализ управления конкурентоспособностью в исследуемом праздничном агентстве показал, что для достижения более высокого уровня конкурентоспособности необходимо использовать в своей рабочей деятельности новые подходы и методы оценки в управлении конкурентоспособностью агентства.

Таким образом, руководству ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства» было рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки управления конкурентоспособностью и предпринять меры по их устранению, а именно: применить современную технологию «CRM-система Bitrix24» из event-маркетинга, создать комплексную систему стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity». Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные затраты на их реализацию, а также описана их экономическая эффективность. Так общие затраты на реализацию современной технологии «CRM-система Bitrix24» из event-маркетинга в ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства» составили 174 580 руб., а от создания комплексной системы стратегического и тактического контроля посредством обучения на платформе «Motivity» общие затраты составили 127 200 руб. При условии, что в 2024 г. общая выручка организации составила более 5 млн. руб., то данные затраты будут незначительны, но принесут большой положительный экономический эффект. Поэтому можно сделать вывод о том, что рекомендованные мероприятия будут эффективны для ИП Кудинов праздничное агентство «Праздник детства».