

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**  
Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Налоговый потенциал предприятий Саратовской области**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса экономического факультета  
по направлению 38.03.01 Экономика  
профиль «Экономика предприятий и организаций»  
экономического факультета»  
Джумаева Романа

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Порезанова

Зав. кафедрой экономической теории

и национальной экономики,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Огурцова

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определена тем, что конкурентная стратегия в современной теории управления перестала быть исключительно инструментом рыночного позиционирования. Она все в большей степени трансформируется в комплексный механизм институциональной адаптации организации к среде, где экономические, технологические и нормативные параметры изменяются асинхронно и зачастую конфликтно.

В этих условиях стратегия уже не сводится к выбору между лидерством по издержкам, дифференциацией или фокусированием; она приобретает характер многоуровневой архитектуры управленческих решений, затрагивающих корпоративное управление, правовые режимы деятельности, организационное проектирование и экономику знаний. Научная проблема заключается в нарастающем разрыве между классическими моделями конкурентной стратегии и реальной практикой функционирования организаций в экономике повышенной турбулентности.

Доминирующие концепции - от структурного анализа отрасли до ресурсно-ориентированного подхода - исходят из предпосылки относительной стабильности правил конкуренции.

Между тем эмпирические наблюдения показывают, что источники конкурентных преимуществ все чаще лежат за пределами отраслевых границ: в институциональных ограничениях, цифровых экосистемах, гибридных формах кооперации и в способности организации конструировать собственные рынки. Следовательно, центральным исследовательским узлом становится не вопрос «какую стратегию выбрать», а вопрос «каким образом организация формирует пространство собственной конкуренции и какие экономико-правовые механизмы обеспечивают воспроизводство ее преимуществ».

Современная практика демонстрирует по меньшей мере четыре устойчивые тенденции.

Во-первых, происходит эрозия отраслевой логики конкуренции. Организации все чаще соперничают не внутри сегментов, а между различными моделями создания ценности (платформы против иерархий, экосистемы против линейных цепочек). Это обесценивает стратегии, построенные исключительно на анализе структуры отрасли.

Во-вторых, усиливается институциональная детерминированность конкурентных преимуществ. Налоговые режимы, антимонопольное регулирование, правила доступа к данным, требования локализации и комплаенса становятся факторами, сопоставимыми по значимости с технологией или маркетингом. Конкурентная стратегия фактически включает в себя выбор правовой конфигурации бизнеса.

В-третьих, наблюдается сокращение жизненного цикла стратегических решений. Преимущества все реже носят устойчивый характер; они требуют постоянной реконфигурации ресурсов, что превращает стратегию из «плана» в «процесс непрерывного проектирования».

В-четвертых, усиливается разрыв между декларируемыми стратегиями и реально действующими. Во многих организациях стратегия существует как формальный документ, в то время как фактические конкурентные практики формируются ситуативно, под давлением регуляторных, финансовых и кадровых ограничений. Закономерным следствием указанных тенденций становится смещение фокуса исследований от типологий стратегий к анализу стратегической способности организации - ее умению выстраивать, защищать и пересобирать экономическую модель в меняющейся институциональной среде.

Практика показывает, что конкурентные преимущества все чаще формируются через правовые инструменты: эксклюзивные договоры, режимы интеллектуальной собственности, специальные экономические зоны, стандартизацию и сертификацию.

Цель исследования – анализ процесса формирования конкурентной стратегии организации как многоуровневого механизма развития и конкурентных преимуществ.

Объект исследования - организационно-экономическая деятельность современной организации в конкурентной среде.

Предмет исследования - совокупность управленческих, экономических и институциональных механизмов формирования конкурентной стратегии.

Задачи исследования:

- выявить сущность, виды и содержание конкурентной стратегии;
- определить инструменты анализа конкурентной среды организации;
- дать общую характеристику организации;
- оценить внешнюю конкурентную среду организации;
- оценить конкурентоспособность организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии.

Предлагаемая работа ориентирована на формирование расширенной концепции конкурентной стратегии, способной служить методологической основой для анализа и проектирования стратегического поведения организаций в трансформирующейся экономике.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

В первой главе рассмотрены теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации

В экономической теории сохраняется расхождение между пониманием конкурентной стратегии как инструмента позиционирования и как механизма закрепления экономической ренты. Обобщение существующих понятий позволяет выделить три группы: стратегия как планирование, как ресурсный потенциал и как взаимодействие планирования и ресурсов.

Конкурентную стратегию предлагается трактовать как экономико-институциональный механизм, обеспечивающий воспроизводство

конкурентного преимущества за счёт изменения структуры издержек, ценности предложения и правил взаимодействия с контрагентами. Виды стратегий следует рассматривать как устойчивые модели формирования и распределения экономической ренты. Стратегия, ориентированная на издержки, связана с повышением операционной эффективности, но уязвима перед изменениями отраслевой структуры. Стратегия дифференциации создаёт ренту через уникальные характеристики продукта. Фокусированная стратегия локализует ренту в узком сегменте. В условиях турбулентности устойчивые фирмы комбинируют элементы различных стратегий, формируя гибридные модели.

Майкл Портер выделил пять сил конкуренции: соперничество между действующими компаниями, влияние покупателей, влияние поставщиков, угрозу появления новых конкурентов, угрозу товаров-субститутов. Четыре базовых типа стратегий по Портеру – лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации. В зависимости от позиций на рынке также выделяют наступательную, оборонительную, имитационную и лидирующую стратегии.

Конкурентная среда может быть проанализирована на трёх уровнях: макроэкономическом (правовое регулирование, барьеры входа), отраслевом (структура спроса и предложения) и микроэкономическом (отдельная фирма и её окружение). В российской практике ключевыми показателями являются коэффициент рыночной концентрации (CR) и индекс Герфиндаля-Гиршмана (HHI). По данным за 2024 год, высокую концентрацию демонстрируют производство табачных изделий (HHI=2745,5), кокса и нефтепродуктов (1720,3). Доля субъектов естественных монополий в общем объёме отгруженных товаров составляет около 20%.

Среди наиболее широко применяемых методов – SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Портера, матрица Мак-Кинзи, конкурентный анализ. Разработка конкурентных стратегий сопряжена с высоким уровнем риска, так

как требует значительной части ресурсного потенциала, а недостижение целей может привести к ухудшению финансового состояния.

Вторая глава посвящена анализу разработки конкурентной стратегии ООО «Товарное Хозяйство»

ООО «Товарное Хозяйство» основано в 1994 году в городе Маркс Саратовской области, специализируется на производстве рафинированных растительных масел. Генеральный директор – А.В. Семёнов (назначен в августе 2022 года), единственный собственник – физическое лицо Н.Н. Музыченко, что указывает на концентрацию контроля и управления. Численность сотрудников снизилась с 387 человек в 2020 году до 343 в 2025-м, что может говорить об оптимизации штата. Компания работает в одном регионе, имеет единственный офис. Наличие лицензий на деятельность с отходами и пользование недрами говорит о ведении регулируемой деятельности.

В 2024 году выручка составила 6,2 млрд рублей (+10,4% к 2023 году), чистая прибыль снизилась на 13,7% до 476,6 млн рублей. По объёму выручки организация занимает 4-е место в Саратовской области и 53-е в России среди компаний своей отрасли. Уставный капитал – 3,3 млн рублей (до апреля 2024 года составлял 5 млн рублей). В 2025 году выручка достигла 6,8 млрд рублей (+9,6%), совокупные активы – 4,6 млрд рублей (+4,6%). Основные заказчики – торговые сети «Магнит», «Пятерочка», «Лента», «Перекрёсток».

Юридическая активность компании включает 129 арбитражных дел на общую сумму около 2,4 млрд рублей, большинство завершено, в производстве находятся 7. Компания чаще выступала истцом (83 дела), основная категория споров – взыскание задолженностей. Зафиксировано 119 исполнительных производств (все завершены, в основном административные штрафы). Налоговая задолженность отсутствует, в 2025 году компания перечислила более 363 млн рублей налогов и взносов.

Структура управления – линейная, построена по трёхступенчатой схеме: директор – начальник подразделения – бригадир. Преимущества: чёткая система взаимосвязей, полная ответственность руководителя, быстрая реакция на приказы. Недостатки: малая гибкость, зависимость от квалификации высших управленцев. Для доставки продукции используются посредники. Применяются каналы сбыта: нулевой уровень (в Марксовском районе), одноуровневый (местные торговые предприятия), двухуровневый (торговые сети), трёхуровневый (поставки в Беларусь, Грузию, Армению, Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Кыргызстан, Туркменистан, Монголию).

Динамика прибыли компании отличается высокой волатильностью. В 2020 году зафиксирован сравнительно низкий уровень, в 2021 году показатель более чем удваивается. В 2022 году прибыль уменьшается примерно на четверть, в 2023 году возрастает более чем втрое, формируя максимум. В 2024 году начинается снижение, а к 2025 году прибыль оказывается почти вдвое ниже пикового уровня. Такая траектория может отражать завершение благоприятной фазы, усиление конкурентного давления или утрату значимых источников дохода.

Анализ финансовой устойчивости показывает, что в 2019–2021 годах компания удерживалась в зоне ограниченной устойчивости с низкой автономией и фактическим отсутствием собственных оборотных средств, что указывало на опору на заёмный капитал. Коэффициент автономии вырос с 0,23 в 2019 году до 0,51 в 2025-м, коэффициент обеспеченности собственными средствами – с отрицательного значения (-0,01) до 0,46, коэффициент покрытия инвестиций – с 0,34 до 0,54. В 2022–2023 годах структура изменилась резко: коэффициент автономии достиг 0,71, обеспеченность собственными средствами – 0,65, зависимость от внешнего финансирования ушла на второй план.

Показатели ликвидности также улучшились. Коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,15 в 2019 году до 1,94 в 2025-м, быстрой ликвидности

– с 0,22 до 1,43, абсолютной ликвидности – с 0,03 до 1,21. Резкий рост коэффициентов ликвидности в 2023–2024 годах может свидетельствовать о накоплении избыточных денежных средств, низкой эффективности инвестиций или нецелесообразной финансовой политике. К 2025 году компания обладает высокой долей абсолютно ликвидных средств, что при отсутствии активного инвестирования становится признаком недоиспользования потенциала.

Рентабельность продаж составила в 2025 году 3,5% после пика 9,9% в 2023 году. Рентабельность активов снизилась с 23,3% в 2023 году до 5,1% в 2025-м, рентабельность собственного капитала – с 32,7% до 10,0%. Таким образом, после 2023 года финансовая устойчивость и ликвидность сохраняются на высоких уровнях, однако рентабельность заметно снижается. Разрыв между устойчивостью и доходностью обычно связан с ослаблением конкурентного давления со стороны самой компании. Достигнув сильной позиции, она сместила акценты: накапливает ликвидность, снижает использование финансового рычага, ограничивает инвестиционную активность. С точки зрения стратегии наблюдается переход от фазы активного расширения к удержанию позиций без должного внимания к эффективности. Текущая конфигурация скорее оборонительная, чем наступательная. Возврат к прежнему уровню эффективности предполагает более активное задействование накопленного финансового потенциала или пересборку операционной модели с акцентом на маржинальность.

По данным на 2024 год, ООО «Товарное хозяйство» занимало 1,5249% рынка производства рафинированных растительных масел и их фракций в России. Общий объём рынка составлял 405,66 млрд рублей в год, доля компании соответствовала выручке 6,19 млрд рублей. Отдел маркетинга предприятия обеспечивает руководство необходимой информацией в интересах разработки стратегии и тактики, проводит исследования рынка, товара и потребителей. Ключевые функции отдела включают анализ рынков сбыта и платёжеспособного спроса, исследование потребительских свойств

продукции, анализ конкурентоспособности, изучение мнения потребителей, разработку рекламной стратегии, анализ сбытовой сети, сравнительный анализ издержек, организацию отгрузки готовой продукции.

Процесс разработки конкурентной стратегии состоит из следующих этапов: формулирование проблем и предварительное представление о развитии, анализ внешней среды и внутреннего состояния, окончательная формулировка проблем, изучение теоретических основ, проведение частных маркетинговых исследований и окончательная формулировка стратегии, разработка подробного плана реализации, определение мотивационной составляющей участников, реализация плана, подведение итогов. Важно отметить, что в процессе разработки стратегии на предприятии не осуществляется оценка её экономической эффективности, что снижает результативность применения стратегических решений.

Для определения типа конкурентной стратегии был проведён анализ соответствия параметров работы предприятия основным видам конкурентной борьбы по следующим критериям: доля рынка, уровень издержек, широта ассортимента, структура менеджмента, наличие сбытовой сети, характер рекламной активности, тип НИОКР, стадия разработки товара, качество продукции, корпоративные особенности среды. Результаты анализа показали, что предприятие владеет малой долей рынка, имеет низкий уровень издержек, средний ассортимент, управляется учредителем (наёмный менеджмент считается малоэффективным). Компания использует давно известную технологию, производит пользующуюся постоянным спросом массовую продукцию среднего качества. Для ведения деятельности предприятие практически не нуждается в рекламе, так как работает на локальном рынке. Наличие собственной или контролируемой сбытовой сети является жизненно важной составляющей бизнеса. Корпоративная среда характеризуется высокой маркетинговой активностью, необходимой для поддержания низких цен и ориентации на массовый рынок.

На основе проведённого анализа сделан вывод, что ООО «Товарное хозяйство» придерживается оборонительного типа конкурентной стратегии. Оборонительная стратегия представляет собой программу, в которой отражены задачи менеджмента и конкретные действия по их выполнению с учётом необходимых ресурсов. Она направлена на удержание позиций на рынке за счёт оптимизации соотношения затрат и результатов, но не предусматривает усиления конкурентного преимущества, а лишь позволяет сохранить его и защитить конкурентную позицию.

Изучение деятельности компании позволило выявить следующие недостатки. Во-первых, принимая во внимание высокую конкуренцию и постоянно меняющуюся ситуацию в отрасли, организации невыгодно в дальнейшем придерживаться оборонительной стратегии. При неправильном использовании этой стратегии фирме могут грозить убытки. Во-вторых, как уже отмечалось, отсутствует оценка экономической эффективности разработки конкурентной стратегии, что не позволяет своевременно корректировать стратегические решения. В-третьих, компания не имеет собственной сбытовой сети, что делает её функционирование зависимым от внешних поставщиков и сбытовых каналов. В условиях, когда рынок является базой экономики, а конкуренция становится всё более жёсткой, необходима более активная стратегическая позиция.

Несмотря на выявленные недостатки, предприятие имеет устойчивое финансовое состояние, что позволяет вести производство без привлечённых средств, обновлять основные средства, внедрять передовые ресурсосберегающие технологии за счёт собственных источников. На сегодняшний день одним из приоритетов является повышение уровня технического обеспечения Общества. Руководство ставит задачу установления максимально возможной планомерности в деятельности фирмы, и оборонительная стратегия на данный период времени приносит результат. Однако фирме не стоит останавливаться на достигнутом. Учитывая высокую конкуренцию и нестабильность отрасли, компании рекомендуется

постепенный переход к наступательной или лидирующей стратегии с акцентом на дифференциацию продукции или освоение новых рыночных сегментов. Также необходимо внедрить регулярную оценку экономической эффективности стратегических решений и рассмотреть возможность расширения контроля над сбытовой сетью для снижения зависимости от посредников.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентная стратегия организации - это долгосрочный план действий, направленный на достижение и поддержание конкурентоспособности, укрепление позиций на рынке и обеспечение превосходства над конкурентами. Она определяет подходы к бизнесу, инициативы для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления позиции на рынке.

Выбор конкретной стратегии зависит от множества факторов: текущего состояния рынка, ресурсов организации, её целей и возможностей адаптации к изменениям внешней среды. Часто предприятия комбинируют несколько подходов для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Изучением конкурентной стратегии в связи с факторами ее формирования и условиями реализации, включая конкуренцию, конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации, занимались многие ученые. При этом в силу отраслевой специфики преобладают работы, посвященные изучению конкурентного потенциала производственных, а не торговых организаций. Представления о смысле, содержании и структуре конкурентной стратегии, факторах и условиях ее динамики не отличаются единообразием.

ООО «Товарное хозяйство» занимает малую долю рынка и действует на локальном уровне, где не требуется масштабная реклама из-за высокой стоимости и низкой эффективности. Компания не имеет собственной

сбытовой сети, что делает её функционирование зависимым от внешних поставщиков и сбытовых каналов. В условиях высокой конкуренции и нестабильной отраслевой среды предприятие придерживается оборонительной стратегии, направленной на сохранение текущих позиций, но не на укрепление конкурентного преимущества. При этом не проводится оценка экономической эффективности стратегии, что снижает её результативность. Несмотря на устойчивое финансовое состояние и возможность внедрения инноваций, компании необходимо переосмыслить стратегию, чтобы избежать рисков в условиях динамичной конкуренции.