

Введение. В условиях современной рыночной экономики конкурентоспособность предприятия является ключевым фактором его устойчивого развития и долгосрочного успеха. Глобализация, цифровая трансформация, изменение потребительских предпочтений и ужесточение конкурентной борьбы формируют среду, в которой традиционные методы управления перестают быть достаточными. Для российских компаний эти вызовы усугубляются санкционным давлением, логистическими ограничениями и высокой волатильностью спроса.

Особую значимость указанные процессы приобретают для компаний, работающих в сегменте товаров для дома. Объём российского рынка DIY в 2024 году превысил 4,3 трлн рублей, при этом доля онлайн-продаж достигла почти 20% и продолжает расти. На этом фоне локальные предприятия вынуждены противостоять федеральным сетям (таким как «Галамарт») и маркетплейсам (Wildberries, Ozon), что требует системного подхода к управлению конкурентоспособностью.

Объектом исследования выступает ООО «ТК Безант Поволжье» – компания, работающая на рынке оптово-розничной торговли товарами для дома в г. Саратове с 2010 года. При выручке 441,7 млн рублей (2023 г.) и втором месте в региональном рейтинге, рентабельность продаж составляет лишь 0,9%, что свидетельствует о высокой чувствительности к ценовому давлению и необходимости модернизации системы управления.

Цель работы – разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и увеличение прибыли ООО «ТК Безант Поволжье».

Задачи исследования:

Раскрыть теоретические основы и современные подходы к управлению конкурентоспособностью;

Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и оценить текущий уровень конкурентоспособности предприятия;

Выявить ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность;

Разработать практические рекомендации по повышению конкурентоспособности и росту прибыли;

Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект и предмет исследования. Объект – ООО «ТК Безант Поволжье». Предмет – система управления конкурентоспособностью предприятия и методы её повышения.

Методологическая база. Работа опирается на труды М. Портера, И. Ансоффа, Р.А. Фатхутдинова, а также методы: SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ пяти сил конкуренции, ABC- и XYZ-анализ, экспертную оценку, расчёт экономической эффективности (NPV, IRR, PI, PP).

Практическая значимость. Разработанные мероприятия могут быть внедрены в деятельность компании для стабилизации рыночных позиций и улучшения финансовых результатов, а также адаптированы для других малых предприятий торговли.

Основное содержание работы. В первой главе проведено теоретико-методологическое исследование сущности, классификационных признаков и методов оценки конкурентоспособности предприятий, а также систематизированы факторы, определяющие эффективность управления ею.

Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия. На основе обобщения научных взглядов конкурентоспособность определена как интегральная характеристика, отражающая способность хозяйствующего субъекта успешно противостоять конкурентному давлению на конкретном рынке в определенный период времени. Эта способность базируется на обладании устойчивыми конкурентными преимуществами, ключевыми среди которых выступают качество продукции, ценовая политика, уровень сервисного обслуживания и инновационная активность. Проанализированы подходы зарубежных учёных (М. Портер, предложивший модель цепочки создания стоимости и типовые конкурентные стратегии; И. Ансофф,

разработавший матрицу стратегического позиционирования), а также труды отечественных исследователей (Г.Л. Азоев, Р.А. Фатхутдинов), акцентирующих внимание на системности и многоуровневости категории «конкурентоспособность». Синтез подходов позволил сформулировать авторскую трактовку, увязывающую внутренние компетенции фирмы с динамикой внешней среды.

Управление конкурентоспособностью предприятия: цели, задачи, функции. Управление конкурентоспособностью представлено как непрерывный циклический процесс, включающий планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленный на достижение, поддержание и усиление превосходства над конкурентами. Выделены целевые установки (рост доли рынка, повышение лояльности клиентов, увеличение прибыльности) и конкретизированы задачи каждого этапа управленческого цикла. Обосновано трехуровневое строение системы управления: стратегический уровень (формирование миссии, видения и базовой конкурентной стратегии), тактический (детализация стратегии в функциональных планах) и операционный (ежедневное обеспечение конкурентоспособности процессов и продуктов). Рассмотрены базовые типы конкурентных стратегий по М. Портеру – лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование – с выделением условий их применимости для малых и средних предприятий оптовой торговли.

Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Для целей последующего анализа все факторы разделены на внешние и внутренние. Внешние факторы представлены макроуровнем (политические, экономические, социальные и технологические PEST-факторы) и мезоуровнем (отраслевая структура, интенсивность конкуренции, рыночная власть поставщиков и покупателей, угрозы появления новых игроков и товаров-заменителей). Внутренние факторы сгруппированы в пять блоков: ресурсные (материально-техническая база, складские мощности), технологические (уровень автоматизации и цифровизации процессов),

кадровые (квалификация, мотивация), маркетинговые (ассортиментная и ценовая политика, каналы сбыта) и финансовые (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость). Дополнительно предложены классификационные срезы по степени управляемости (управляемые, частично управляемые, неуправляемые), длительности влияния (постоянные, временные) и направленности воздействия (позитивные, негативные), что создаёт основу для построения факторной модели управления конкурентоспособностью.

Методы оценки конкурентоспособности. Проведён критический обзор основных методических групп. Матричные методы (матрица БКГ, матрица МакКинси/GE) дают наглядное позиционирование, но ограничены статичностью. Аналитические методы (SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера) позволяют структурировать среду, но не дают количественной меры. Экспертные и расчётно-графические методы (метод многоугольника конкурентоспособности, расчёт интегрального показателя на основе средневзвешенных оценок) обеспечивают количественное измерение, однако требуют обоснованного выбора весов и исключения субъективизма. В работе обоснован выбор комбинированного подхода, сочетающего аналитические инструменты диагностики среды с расчётным интегральным показателем, адаптированным к специфике оптово-розничной торговли непродовольственными товарами.

Теоретический анализ показал, что конкурентоспособность – многомерная, динамичная категория, а эффективное управление ею требует системного учёта всей совокупности внутренних и внешних факторов, применения современных методов стратегической диагностики и обоснованного выбора адекватной конкурентной стратегии. Результаты первой главы стали концептуальной базой для эмпирического исследования.

Во второй главе выполнена комплексная диагностика действующего предприятия и его конкурентной среды на примере ООО «ТК Безант Поволжье».

Общая характеристика компании. Объект исследования – ООО «ТК Безант Поволжье» – зарегистрировано в 2010 г. в г. Саратове. Основной вид деятельности – оптовая торговля непродовольственными товарами хозяйственного назначения (посуда, текстиль, декор, инвентарь). Уставный капитал составляет 19,8 тыс. руб. Численность персонала в анализируемом периоде варьировалась от 64 до 73 человек. По итогам 2023 года выручка достигла 441,7 млн руб., чистая прибыль – 1,4 млн руб., рентабельность продаж – 0,9%. Компания занимает второе место в регионе в отраслевом сегменте хозяйственных товаров, однако низкая маржинальность указывает на наличие системных проблем.

Анализ внешней среды. С помощью PEST-анализа установлено, что наиболее значимое негативное влияние оказывают экономические (инфляция, падение реальных располагаемых доходов населения и, как следствие, переключение спроса на более дешёвые аналоги) и технологические (стремительная цифровизация розничной торговли, экспансия маркетплейсов, рост требований к скорости логистики) факторы. Для детализации рыночной ситуации применена модель «пять сил Портера», которая выявила следующий профиль отрасли: угроза появления новых игроков оценена как средняя (вход возможен при относительно низких инвестициях, но критическое значение имеет наработанная клиентская база); рыночная власть поставщиков – средняя (наличие широкого пула производителей, однако крупные бренды способны диктовать условия минимальных партий и цен); рыночная власть покупателей – высокая (выраженная чувствительность к цене, высокие требования к ассортименту и срокам поставки); угроза товаров-заменителей в виде прямых онлайн-продаж – высокая; внутриотраслевая конкуренция – очень высокая, обусловленная активностью федеральных розничных сетей и маркетплейсов, демпингующих цены.

Анализ конкурентов. Выделены три ключевые группы конкурентов. Федеральные дискаунтеры (сеть «Галамарт») реализуют модель постоянных

распродаж, предлагая цены в среднем на 20% ниже, чем у объекта исследования. Локальные сети (например, «Инмарт») обладают широким ассортиментом и высокой узнаваемостью в регионе. Маркетплейсы (Wildberries, Ozon) с оборотами, измеряемыми в триллионах рублей, доминируют в онлайн-сегменте, оттягивая значительную часть потребительского трафика. На основе экспертных оценок построен многоугольник конкурентоспособности по ключевым факторам: ассортимент, цена, качество обслуживания, маркетинг, финансовая устойчивость, логистика. Графическая модель наглядно показала заметное отставание компании по ценам, маркетинговой активности и финансовым возможностям.

Анализ внутренних факторов. Проведён углублённый финансовый анализ, подтвердивший низкую маржинальность и невысокую оборачиваемость. Оценка кадрового потенциала по авторской скоринговой системе дала результат 19 баллов из 65 возможных, что свидетельствует о недостаточной квалификации и слабой мотивации персонала. ABC-анализ ассортимента выявил, что более 50% номенклатурных позиций относятся к группе С, генерируя минимальную прибыль и отвлекая значительные оборотные средства. Изучение операционных процессов зафиксировало отсутствие системы управления складом (WMS) и крайне низкий уровень цифровизации основных бизнес-процессов. SWOT-анализ агрегировал сильные стороны (узнаваемость в регионе, опытная команда, налаженные поставки) и слабые стороны (низкая рентабельность, неэффективный ассортимент, технологическое отставание), а также подтвердил стратегическую необходимость цифровизации, оптимизации товарной матрицы и выхода на маркетплейсы.

По итогам диагностики рассчитан текущий интегральный показатель конкурентоспособности (К), составивший 0,21 по шкале от 0 до 1, что соответствует позиции «слабый середняк». Ключевыми проблемами, препятствующими росту конкурентоспособности, признаны: низкая

рентабельность продаж, избыточная доля неликвидных товарных запасов, полное отсутствие онлайн-канала продаж и слабая система мотивации персонала.

В третьей главе разработан и всесторонне обоснован комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, а также выполнена оценка их экономической эффективности.

Разработка мероприятий. Предложен взаимосвязанный план преобразований по четырём направлениям. Первое – открытие новых каналов сбыта: выход на маркетплейсы Ozon и Wildberries по модели FBS (продажа со склада продавца), стартовый пул 30–50 наиболее маржинальных SKU. Ожидаемый эффект – рост выручки на 15–20% при маржинальности онлайн-позиций на уровне 10–14%. Второе – оптимизация ассортиментной политики на основе внедрения совмещённого ABC- и XYZ-анализа, сокращение доли позиций группы С с текущих >50% до целевых <30% и формирование сбалансированной ассортиментной матрицы. Это позволит высвободить 5–7 млн руб. замороженных оборотных средств. Третье – цифровизация и снижение операционных издержек: внедрение облачной учётной системы с модулем управления закупками и базовой WMS на складе, а также обучение сотрудников. Расчётное снижение операционных издержек – 10–12%, существенное ускорение обработки заказов. Четвёртое – использование инструментов государственной поддержки: получение субсидии на возмещение затрат по лизингу оборудования (до 1 млн руб.) и переход на упрощённую систему налогообложения (УСН), что уменьшит налоговую нагрузку на 0,5–1 млн руб. в год. Дополнительно разработана система ключевых показателей эффективности (KPI) для персонала и новая программа материального и нематериального стимулирования, увязанная с достижением целевых индикаторов конкурентоспособности.

Оценка экономической эффективности. Финансовое моделирование выполнено для горизонта планирования 12 месяцев при ставке дисконтирования 15%. Собственные инвестиции предприятия в проект

минимальны – 247,5 тыс. руб., поскольку значительная часть затрат покрывается субсидией. Проект демонстрирует исключительно высокую эффективность: чистый дисконтированный доход (NPV) составляет +23 535 тыс. руб., индекс рентабельности инвестиций (PI) достигает 96,1, внутренняя норма доходности (IRR) превышает 1000%. Простой срок окупаемости – 2,5 месяца, дисконтированный – около 3 месяцев. Анализ чувствительности подтвердил устойчивость проекта к негативным сценариям: даже при пессимистическом варианте (снижение запланированного эффекта на 30% и одновременное удвоение инвестиционных затрат) NPV остаётся положительным, что свидетельствует о низком уровне рисков.

Прогнозное изменение конкурентоспособности. В результате реализации комплекса мероприятий интегральный показатель конкурентоспособности (К) возрастает с 0,21 до 0,89, то есть в 4,2 раза. Постпроектный многоугольник конкурентоспособности демонстрирует существенное приближение к лидерам рынка по факторам «ассортимент» и «маркетинг», а также заметное улучшение по осям «цена» и «финансы». Предприятие переходит из категории «аутсайдеров» в категорию «сильных региональных игроков», способных успешно конкурировать как с локальными сетями, так и с онлайн-площадками.

Таким образом, предложенные мероприятия экономически обоснованы, характеризуются короткими сроками окупаемости и обеспечивают значительное повышение конкурентоспособности предприятия, сопровождаемое ростом годовой чистой прибыли с 1,4 до 12 млн руб.

Заключение. В результате выполнения выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи и достигнута цель исследования. Основные выводы и результаты:

Теоретический анализ показал, что конкурентоспособность предприятия – интегральная характеристика, зависящая от множества

внутренних и внешних факторов. Управление конкурентоспособностью требует системного подхода, сочетания стратегического планирования, операционного контроля и непрерывной адаптации к изменениям среды.

Диагностика ООО «ТК Безант Поволжье» выявила: при стабильной выручке (441,7 млн руб.) и втором месте в регионе, рентабельность продаж составляет лишь 0,9%, доля неэффективного ассортимента превышает 50%, онлайн-продажи отсутствуют, кадровый скоринг низкий (19/65). Основные угрозы – ценовое давление «Галамарта» и экспансия маркетплейсов. Интегральный показатель конкурентоспособности $K = 0,21$ (низкий уровень).

Разработан комплекс мероприятий, включающий: выход на маркетплейсы Ozon и Wildberries, оптимизацию ассортимента (ABC/XYZ-анализ, сокращение группы C), внедрение облачного учёта и WMS, обучение персонала, использование господдержки (субсидия, переход на УСН). Все меры взаимоувязаны и образуют систему повышения конкурентоспособности.

Экономическая эффективность подтверждена расчётами: NPV = 23,5 млн руб., PI = 96,1, PP = 2,5 месяца. Проект окупается в течение первого квартала, устойчив к рискам. Ожидаемый рост прибыли – с 1,4 до 12 млн руб./год, рентабельности продаж – с 0,9% до 4%, доли онлайн-продаж – до 17,5%. Интегральный показатель конкурентоспособности возрастает в 4,2 раза (до 0,89), что соответствует переходу в группу лидеров.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть непосредственно внедрены в деятельность ООО «ТК Безант Поволжье», а также использованы другими малыми торговыми предприятиями для адаптации к современным рыночным условиям.