

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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 «Алитет-Саратов»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента (ки) 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Алимардонова Марата Курбоназаровича

Научный руководитель

д.э.н, профессор

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования определена тем, что конкурентоспособность отечественной экономики и отдельных ее отраслей определяется уровнем конкурентоспособности организаций и их конкурентных преимуществ. Повышение конкурентоспособности организаций зависит от степени исследования механизма формирования конкурентных преимуществ и их эффективного функционирования в течение всего ее жизненного цикла. В настоящее время существует проблема в выработке единых методических подходов к формированию конкурентных преимуществ организации практически любой отрасли экономики, которая стремится быть конкурентоспособной как на отечественном, так и на мировом рынках.

Конкуренция является императивом эффективности рыночной экономики, а достижение конкурентных преимуществ – доминантой управления любого бизнеса. Резкое изменение условий создает не только проблемы, но и возможности по наращиванию конкурентных преимуществ.

Проблему создания механизма формирования конкурентных преимуществ организации для достижения ее конкурентоспособности исследовали такие мировые ученые, как М. Портер, П. Друкер, И. Ансофф, Г.Фатхутдинов, К. Боумен, С. Вихански, Г. Азов, А. Войчак и другие ученые. В своих работах они определяли само понятие конкуренции, конкурентоспособности и конкурентных преимуществ и факторы, которые влияют на их формирование

Целью работы является анализ процесса формирования конкурентных преимуществ как ресурса повышения эффективности на примере ООО «Алитет-Саратов».

#### Задачи

- дать понятие конкурентных преимуществ организации;
- раскрыть типологию конкурентных преимуществ организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «Алитет-Саратов»;
- определить виды конкурентных преимуществ ООО «Алитет-Саратов»;

- рассмотреть методы, используемые при формирования конкурентных преимуществ организации в ООО «Алитет-Саратов»;

предложить направления совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ организации в ООО «Алитет-Саратов».

В теоретической части выпускной квалификационной работы применены методы анализа и синтеза, группировки и сравнения; в практической части исследования – расчетно-аналитические методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по совершенствованию процесса формирования конкурентных преимуществ ООО «Алитет-Саратов», способного обеспечить ее оптимизацию и стабильность.

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

### **Основное содержание работы**

**В первой главе** на основе анализа научной литературы установлено, что конкурентное преимущество возникает тогда, когда фирма способна обеспечить те же преимущества, что и конкуренты, но с меньшими затратами (преимущество в затратах) или получение преимуществ, превосходящих преимущества конкурирующих продуктов (преимущество в дифференциации). Большинство авторов определяют конкурентные преимущества организации как ее возможности для проявления превосходства над конкурентами. Конкурентные преимущества могут относиться как к товару, так и к организации в целом. Они достаточно разнообразны и классифицируются по следующим признакам: степень устойчивости, сфера конкуренции, длительность действия, источник формирования. Современная ситуация, сложившаяся в отечественной экономике, свидетельствует о формировании особенно сложных условий, проявляющихся в экономической и финансовой нестабильности. Создание конкурентных преимуществ позволяет организациям выживать в условиях неопределённости. Конкурентные преимущества организации являются основой для

формирования ее ключевых компетенций. Конкурентные преимущества рассматриваются как причина, а ключевые компетенции – как следствие.

**Во второй главе** дана характеристика деятельности ООО «Алитет-Саратов». Юридический адрес организации: 410010, Саратовская область, город Саратов, улица Танкистов, дом 77. Основным видом деятельности является оптовая торговля смесями и оборудованием для производства пищевых продуктов. Организация занимается продажами вспомогательных ингредиентов (российских и немецких), оборудования и инвентаря для хлебобулочного и кондитерского производства. ООО «Алитет-Саратов» создано 24.05.2016 года. Анализ кадрового состава показал, что в период с 1 января 2022 года по 1 июня 2025 года общая численность персонала уменьшилась на 7 человек и составляет 25 человек. Среднемесячная заработная плата в 2025 году составила 43,5 тыс. руб. Анализ финансового состояния показал, что выручка демонстрирует волнообразную динамику: рост до 5,7 млн руб. в 2023 году сменяется снижением и последующим восстановлением. Рентабельность продаж остается на уровне 2-3%. Рентабельность собственного капитала снизилась с 34,5% до 17,5%.

К конкурентным преимуществам ООО «Алитет-Саратов» относятся: высокое качество продукции, широкий ассортимент товаров, клиент на первом месте. Для оценки конкурентоспособности в организации проводится SWOT-анализ, который показал, что сильными сторонами компании являются высококвалифицированный персонал, который постоянно проходит различные курсы и тренинги. Слабыми сторонами является узкий спектр продуктов. Угрозой является снижение цен конкурентами и альтернатива выбора других поставщиков.

**В третьей главе** в качестве основного направления совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ предложено расширение и диверсификация ассортимента. Разработан план реализации (срок 1 год), включающий анализ спроса, формирование ассортимента, пилотный запуск, анализ пилота, решение о масштабировании или отказе, запуск

масштабирования, оценку результатов, повторение цикла и итоговый отчёт. Предложено внедрение технологического вспомогательного средства «JORDAN 161» – сухой пшеничной клейковины с комплексом ферментов (липаза, эндоксилазы), аскорбинкой и набухающей мукой, которое повышает объём (+10-15%), эластичность, свежесть (до +2 суток). Выполнен расчет эффективности диверсификации по формуле  $E = \Delta\P / C_{new}$ . Затраты на внедрение ( $C_{new}$ ) составили 3 850 000 руб., прирост прибыли ( $\Delta\P$ ) – 9 450 000 руб. Эффективность  $E = 2,45 (>1)$ , что свидетельствует о быстрой окупаемости (менее 6 месяцев). Обосновано, что расширение и диверсификация ассортимента формирует конкурентные преимущества через дифференциацию продукта, расширение клиентской базы, повышение лояльности, усиление бренда и оптимизацию использования ресурсов.

### **Заключение**

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель: проведено комплексное исследование теоретических и практических аспектов формирования конкурентных преимуществ организации и разработаны направления их совершенствования на примере ООО «Алитет-Саратов».

Конкурентное преимущество – это способность или стратегия компании действовать одним или несколькими способами, которым конкуренты не могут или не смогут соответствовать в долгосрочной перспективе, которые являются уникальными. По результатам проведенного исследования было установлено, что конкурентное преимущество предприятия является одной из основных теорий стратегического управления, применимых для объяснения эффективности деятельности организации.

Проведенный анализ деятельности ООО «Алитет-Саратов» позволил выявить ключевую проблему: предприятие завершило фазу активного роста и перешло в стадию удержания позиций, что сопровождается снижением рентабельности собственного капитала (с 34,5% до 17,5%), волнообразной динамикой выручки и низкой маржинальностью продаж (2-3%). Установлено,

что компания обладает сильными сторонами – квалифицированный персонал, качественная продукция, лояльность клиентов, однако испытывает системные ограничения из-за узкого ассортимента, отсутствия закрепленной клиентской базы и фрагментарного подхода к формированию конкурентных преимуществ.

В качестве основного направления совершенствования процесса формирования конкурентных преимуществ предложено расширение и диверсификация ассортимента. Практическая значимость предложения подтверждена расчетом экономической эффективности на примере внедрения технологического вспомогательного средства «IORDAN 161»: значение показателя эффективности составило 2,45 ( $>1$ ), что свидетельствует о быстрой окупаемости (менее 6 месяцев) и целесообразности диверсификации.

Реализация разработанных рекомендаций позволит ООО «Алитет-Саратов» перейти от реактивного управления к проактивному формированию спроса, повысить финансовую устойчивость и создать базу для долгосрочного удержания конкурентных преимуществ в условиях нестабильной рыночной среды.