

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы
направления: 38.03.02 Менеджмент,
экономического факультета
Шиловой Юлии Андреевны

Научный руководитель:

д.с.н., профессор

П.С.Кузнецов

подпись, дата

Зав. кафедрой:

к.э.н., доцент

Л.И.Дорофеева

подпись, дата

Саратов

2026

Введение. Динамика и нарастающая нестабильность современных экономических условий хозяйствования, усугубляемые кризисными явлениями в экономике, предъявляют высокие требования к конкурентоспособности отечественных предприятий. Сегодня конкурентоспособность стала играть определяющую роль в рыночной среде, и являться главным фактором успешного функционирования и развития предприятия. Если предприятие неконкурентоспособно и не обладает конкурентными преимуществами в какой-нибудь сфере экономической деятельности, то оно не сможет реализовать свое предназначение и достичь основной цели своего существования – получения максимальной прибыли.

В настоящее время многие ученые рассматривают конкурентоспособность как основу экономической безопасности предприятия. Эти два понятия тесно и неразрывно связаны друг с другом, ведь повышение конкурентоспособности означает и повышение экономической безопасности предприятия, усиление его рыночных позиций, улучшение финансовой независимости и обеспечение устойчивости развития. Особая роль в повышении конкурентоспособности предприятия отводится конкурентоспособности продукции, поскольку именно ее считают главным инструментом повышения объемов продаж и улучшения положения предприятия на рынке.

Вследствие этого многие ученые и трактуют конкурентоспособность предприятия как способность производить конкурентную продукцию. Однако достижение предприятием высокого уровня конкурентоспособности невозможно только за счет выпуска качественной и конкурентной продукции. Для этого предприятие должно быть финансово устойчивым, эффективно работать, иметь высококвалифицированный персонал, высокий гудвилл, иметь надежных поставщиков и широкий круг потребителей продукции (или услуг), обладать передовыми технологиями и оборудованием, а также инновационным потенциалом и пр.

Наряду с вышесказанным, для достижения конкурентоспособности

предприятие должно динамично развиваться, уметь прогнозировать изменения рыночной среды и быстро к ним адаптироваться, постоянно повышать эффективность использования экономических ресурсов, стремиться улучшать свое положение на рынке и пр.

Иначе говоря, управление конкурентоспособностью организации – это многоаспектное понятие, для характеристики и оценки которого используются разные подходы и целый комплекс показателей. Все это подтверждает мысль о том, что повышение конкурентоспособности предприятия – это многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Опыт известных и успешных мировых компаний свидетельствует о том, что многие из них обеспечивали свои конкурентные преимущества совершенно разным путем.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы, целью которой является анализ управления конкурентоспособностью организации и резервов ее повышения (на примере ООО «Деловые линии»).

Для реализации поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы и понятие управления конкурентоспособностью организации;
- рассмотреть факторы, влияющие на управление конкурентоспособностью организации;
- проанализировать инструменты и этапы управления конкурентоспособностью организации;
- сделать анализ управления конкурентоспособностью ООО «Деловые линии»
- дать характеристику деятельности ООО «Деловые линии»;
- проанализировать факторы внутренней и внешней среды ООО «Деловые линии»;
- выделить этапы управления конкурентоспособностью ООО «Деловые линии»;

- разработать рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью ООО «Деловые линии»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Информационную базу исследования составляют: федеральные и региональные нормативные документы, регулирующие транспортные перевозки, данные Территориального органа федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, данные и документы официального сайта ООО «Деловые линии», материалы научных публикаций по исследуемому предприятию, а также материалы периодической печати и сети Интернет по исследуемой проблематике.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что ее основные теоретические положения и выводы исследования могут быть использованы для оценки хозяйственной деятельности ООО «Деловые линии».

Основное содержание работы.

В 1 главе работы рассмотрено понятие управления конкурентоспособностью организации и факторы, влияющие на формирование конкурентоспособности организации. Выявлено, что управление конкурентоспособностью организации — это целенаправленная деятельность, направленная на формирование, поддержание и повышение конкурентных преимуществ организации, а также на преодоление её слабых сторон в условиях рыночной конкуренции. Это система мер, которая позволяет организации эффективно функционировать и развиваться на рынке, удовлетворять потребности клиентов и достигать стратегических целей.

Классификация факторов, которые влияют на формирование конкурентоспособности организации включает деление на универсальные и узконаправленные. Универсальные элементы используются при создании разнообразных товаров во многих секторах экономики. Такими элементами являются: заемные средства, транспортная инфраструктура, квалифицированные сотрудники с университетским образованием, методы

электрогенерации. Узконаправленные элементы применяются при изготовлении конкретных продуктов или функционируют исключительно в определенном секторе. К данной категории относят: профессионалов узкой специализации, рисковый инвестиционный капитал. Также есть внешние факторы – это организационные, экономические и социальные отношения, позволяющие выпускать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна в сравнении с товарами- конкурентами. Предприятие может осуществлять лишь косвенное воздействие на внешние факторы, т.к. они лежат за пределами ее влияния. К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность предприятия, относятся: конкурентоспособность производимой продукции, качество продукции услуг, наличие эффективной маркетинговой стратегии, уровень менеджмента и управление персоналом, уровень эффективности организационной структуры и пр.

Выделяют также инструменты и этапы управления конкурентоспособностью организации в современной экономике. К основным инструментам повышения конкурентоспособности организации причисляют: маркетинг, менеджмент и информационно-коммуникативные технологии. Кроме того, может применяться и ряд специальных инструментов, способствующих повышению конкурентоспособности: аутсорсинг, создание стратегических альянсов, процессы поглощения или слияния и пр.

Также можно выделить механизм повышения конкурентоспособности организации, который состоит из этапов. К ним относятся: анализ продукции предприятия, анализ внешнего окружения, анализ внутренних возможностей предприятия, разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

Во 2 главе работы делается анализ управления конкурентоспособностью ООО "Деловые линии" начиная с общей характеристики организации, а также анализа бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО "Деловые линии". Из этих документов следует, что финансовое состояние ООО

"Деловые линии" на начало 2025 года признается удовлетворительным и соответствует финансовому состоянию, характерному для крупных предприятий отрасли (код по ОКВЭД 52.29). При этом в 2024 году финансовое состояние организации ухудшилось.

Организация ведет бизнес под влиянием внешней и внутренней среды и если на последнюю организация способна активно воздействовать, то внешняя среда формирует условия, под которые организации вынуждена подстраиваться. В соответствии с концепцией М. Портера, выбор конкурентной стратегии, которые иллюстрирует рис.6, обуславливается согласно типу конкурентного преимущества и размера рынка, на котором действует компания. Конкуренция представляет первый риск, поскольку соперники агрессивно борются за долю рынка, что неизбежно ведет к снижению доходности бизнеса.

Для систематизации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в качестве комплексного инструмента исследования среды организации ООО «Деловые Линии» используется SWOT-анализ для чего составим табл.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа ООО «Деловые Линии»

	Сильные стороны (1):	Слабые стороны (2):
	1. Квалифицированный персонал; 2. Широкий ассортимент; 3. Высокое качество; 4. Собственные складские терминалы; 5. Развитая сеть филиалов; 6. Автоматизация мониторинга перемещение груза в пути; 7. Хорошая деловая репутация	1. Недостаточный уровень маркетинга; 2. Рост расходов на содержание предприятия; 3. Задержки и ошибки фиксации клиентского информационного потока; 4. Не достаточное стандартизированные формы и алгоритмизация документооборота

Возможности (3): 1. Резервы снижение тарифов; 2. Открытие/развитие новых направлений; 3. Возможности увеличения складской площади; 4. Геополитический потенциал расширения деятельности; 5. Разработка глобальной и текущих рекламной компании; 6. Привлечение новых клиентов за счет резерва электронной БД клиентов; 7. Оптимизация таможенных пошлин и налогов; 8. Ротация и оптимизация списка контрагентов	Пары 1.2-3.2; 1.5-3.4; 1.4-3.3 – расширение сферы своей деятельности; расширение ассортимента оказываемых услуг; Пары 1.7-3.5; 1.7-3.6 – выход на новый рынок, поиск новых клиентов.	Пара 2.1-3.8 – привлечение новых контрагентов поможет оптимизировать продажи; Пары 2.2-3.6; 2.2-3.4 – выход на новые рынки, позволит увеличить выручку и компенсировать высокие расходы на содержание компании.
Угрозы (4): 1. Ужесточение конкуренции; 2. Снижение прибыли/рост затрат относительно конкурентов; 3. Власть покупателей; 4. Рост дефицита комплектующих; 5. Обострение политической обстановки; 6. Изменение цен на топливо и ГСМ	Пары 1.2-4.3; 1.3-4.3; – удержать своих клиентов от ухода к конкурентам; Пара 1.7-4.1 – поиск новых контрагентов с более выгодными условиями сотрудничества.	Пара 2.3-4.3 – изменение предпочтений клиентов, их уход к конкурентам; Пара 2.2-4.2 – увеличение стоимости товаров контрагентов, приведет к повышению расходов клиентов; Пара 2.4-4.3 – несвоевременное составление отчетов, может привести к уходу клиентов к конкурентам.

Источник: рисунок составлен автором.

Механизма управления потенциалом конкурентоспособности ООО «Деловые линии» можно разделить на этапы. В качестве первого этапа определен анализ продукции или в данном случае услуг: чем выше уровень конкурентоспособности продукции и более востребована она на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия. Это выражается в количестве предоставленных услуг организацией и следовательно количеством её выручки и прибыли за последние несколько лет.

На 2 и 3 этапах управления конкурентоспособностью ООО Деловые линии должны проанализировать внешнее окружение и проанализировать внутренние

возможности предприятия. На последнем 4 этапе - нужна разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

ООО «Деловые Линии» уже сейчас повышают свою конкурентоспособность за счёт комплексного подхода, который включает цифровизацию, оптимизацию бизнес-процессов, улучшение качества услуг, развитие персонала и расширение рыночных возможностей.

Исходя из выявленных проблем компании ООО «Деловые линии», можно дать следующие рекомендации по повышению конкурентоспособности управлению ресурсами.

Для более точного прогнозирования спроса и изучения рынков сбыта следует воспользоваться услугами профессиональных маркетологов либо создать собственный отдел сбыта (предоставления услуг по логистике). Следовательно, комплексный маркетинговый анализ с учетом привлечения профессиональных маркетологов — это очень важное мероприятие, и это должно помочь компании адаптироваться к изменениям на рынке и улучшить маркетинговые результаты. Рекомендуется проводить такой анализ регулярно (например, раз в год), а также при значительных изменениях на рынке или внутри компании.

Руководству ООО «Деловые линии» требуется внедрить в работу организации подходящую систему интегрированного отслеживания логистического процесса, которая бы контролировала количество, а также сроки выполнения заказов, уровень запасов материальных ресурсов на складах, а также иные аспекты, которые необходимы для здорового функционирования предприятия.

В 3 главе работы по каждому из предложенных выше мероприятий был проведен подробный расчет дополнительных текущих затрат и пр.

После вступления в силу данных мероприятий в результате совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Деловые линии» повысится эффективность ее деятельности и повысится

конкурентоспособность. Таким образом, внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности приведет к повышению экономической эффективности ООО «Деловые линии» и ее рентабельности.

На основании всех расчетов можно предположить то, что окупятся затраты на совершенствование организационной деятельности менее чем через 2 года, а возможный положительный эффект от предложенных мероприятий сразу станет ощутимым. Окупятся рассчитанные нами затраты менее чем через 2 года, а также на один вложенный рубль в проведение намеченных мероприятий предприятие получит выручку в размере 4 рублей.

Вместе с тем необходимо учитывать тот фактор, что имеется необходимость в корректировке финансовых результатов при проведении какого-либо мероприятия на момент принятия решения по его внедрению. Расчет совокупного эффекта необходимо производить в каждой конкретной ситуации по отдельности, с обязательным учетом состояния внутренней, а также внешней среды по той причине, что любыми неучтенными обстоятельствами может оказываться существенное влияние на конечный результат.

К качественным показателям оценки следует отнести следующие данные:

- повышение качества и эффективности процессов по логистике в ООО «Деловые линии»;

- повышение интереса работников ООО «Деловые линии» к собственной деятельности и сокращению сроков исполнения заданий.

Заключение. Характеризуя управление конкурентоспособностью организации, рассматривают его конкурентный потенциал – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями (параметрами) и отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды. Таким образом, в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды

конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности предприятия и необходимым условием его устойчивого развития.

Рассмотрены факторы, влияющие на управление конкурентоспособностью предприятия, многие авторы, изучающие конкурентоспособность, предлагают разделить все многообразие факторов на внешние и внутренние, которые могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения

Рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия и его конкурентную среду. Выводы по результатам анализа следующие: оба сегмента имеют средний потенциал. Согласно матрице McKinsey, принимается стратегия Средний бизнес: использование и защита достигнутого, ограниченные инвестиции. Данная стратегия в отношении ГК «Деловые Линии» подразумевает доставку в маркетплейсы по всей России, удержание позиции в сфере перевозок сборных грузов, развитие сферы экспресс-доставок за счет увеличения перевозок авиатранспортом на лучших условиях, чем у конкурентов. При этом рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке.

Проанализированы факторы внутренней и внешней среды ООО «Деловые линии». В целом ситуация для предприятия складывается благоприятно – происходит увеличение объема продаж, а за счет высокого качества, хорошей репутации есть возможность выхода на новые рынки и привлечения новых клиентов, но для этого также необходимо активно развивать рекламную деятельность.

Проанализированы финансово-экономические результаты хозяйственной деятельности, характеризующие конкурентоспособность ООО «Деловые линии». Темпы роста выручки снижаются, как и прибыли до налогообложения, в то время как чистая прибыль растет опережающими темпами, что положительно характеризует управление представительскими расходами и налогообложением на предприятии. Это позволяет сделать вывод, что предприятие стабилизирует свое финансовое положение и повысит свою конкурентоспособность, однако рекомендуется уделить пристальное внимание управлению оборотными

активами

Разработаны рекомендации по управлению конкурентоспособностью ООО «Деловые линии»

- применение Программы автоматической отслеживания «Системы интегрированного отслеживания логистического процесса»
- привлечение профессиональных маркетологов (или создание «Отдела предоставления услуг по логистике»)

Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий. Внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности приведет к повышению экономической эффективности ООО «Деловые линии» и ее рентабельности.

Материалы настоящего исследования можно использовать для проведения более углубленного изучения тематики в сфере повышения конкурентоспособности предприятия. Также полученные результаты целесообразно использовать для повышения эффективности такой конкурентоспособности и устранения проблем управления предприятием.