

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
(НА ПРИМЕРЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ  
«ТОКУНОВА ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА»)**

студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Суркова Дмитрия Вячеславовича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к.э.н. доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Милованов Д.И.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Актуальность темы исследования.** Проблема качества и конкурентоспособности в современном мире носит универсальный характер, ведь от того, как та или иная организация может бороться с конкурентностью на рынке, зависит возможность создавать, производить и продавать товары. Начинается своего рода переориентация деятельности предприятия на использование концепции маркетинга как философии и совокупности практических приемов управления предприятием в условиях рыночных отношений.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в предпринимательской деятельности любой организации постоянно возникают проблемы, обусловленные целесообразностью более полного удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей в необходимых товарах. Проблема стратегического успеха предприятия, создания и удержания конкурентных преимуществ - одна из самых актуальных. Для достижения максимальных результатов, увеличения прибыли, развития коммерческой деятельности современным торговым предприятиям приходится искать пути более эффективного управления маркетингом.

**Степень разработанности проблемы.** Значительный вклад в развитие научной концепции конкурентоспособности организации в условиях изменения вектора трансформации экономики внесли работы Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, Д. Дзя, В.С. Ефремова, Р. Каплана, Дж. Б. Куинна, И.М. Лифица, Н.К. Моисеевой, Д. Нортона, М. Портера, А.И. Татаркина, Р. Уотермена, Р.А. Фатхутдинова и др. В их трудах разработаны основные положения, составляющие сущность конкурентоспособности организации, выявлены отдельные закономерности ее развития. П. Завьяловым, И.М. Лифицем, Х.А. Фасхиевым и другими авторами освещены количественные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

Особое значение в исследовании маркетинговых аспектов повышения конкурентоспособности предприятий имеют научные разработки, теоретические и практические выводы Г.Л. Багиева, Е.П. Голубкова, Т.П.

Данько, П. Дойля, Ф. Котлера, И.В. Котляревской, В.А. Лазарева, Ж.-Ж. Ламбена, Н.А. Нагапетьянца, О.К. Ойнер, И.И. Пичурина, Е.В. Попова, О.А. Третьяк, Дж. О'Шонесси, А.А. Яковлева и др.

**Целью данной работы** является разработка предложений и рекомендаций по управлению конкурентоспособностью организации.

**Объектом исследования** в выпускной квалификационной работе является Индивидуальный предприниматель «Токунова Ирина Владимировна».

**Предметом исследования** является управление конкурентоспособность организации.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- исследование теоретических основ конкурентоспособности организации;
- анализирование современного состояния управления конкурентоспособностью организации;
- разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды классиков экономической теории, исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых по изучаемой проблеме.

Информационную базу обеспечения доказательности концептуальных положений, достоверности выводов и рекомендаций составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, публикации в научных изданиях и периодической печати, специальная и учебная литература, данные бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия.

**Глава 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации.**

В настоящее время основным и единственным критерием востребованности и повышения качества выпускаемой продукции является конкурентоспособность. Повышение конкурентоспособности может касаться

как конкретной продукции (товаров, работ, услуг), предприятия, а также региона и страны в целом, но особо важную роль она играет в качестве основного звена экономики<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность как экономическое понятие имеет несколько трактовок и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели<sup>2</sup>.

Понятие конкурентоспособности было актуальной темой для научных исследований многих авторов. Еще в 1982 году выдающийся австрийский экономист, создатель эволюционной теории экономического развития, синтезировавший равновесный и неравновесный методы анализа рыночного хозяйства Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, инновациями<sup>3</sup>.

Завьялов П.С. «Конкурентоспособность предприятия — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка»<sup>4</sup>.

Калашникова Л.М. под конкурентоспособностью понимала комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 355-358. — URL <https://moluch.ru/archive/101/22986/> (дата обращения: 02.05.2018).

<sup>2</sup> Александрова, Е.В. Региональные программы повышения конкурентоспособности предприятий / Е.В.Александрова // Проблемы экономики. – 2007. –№5. – С.25.

<sup>3</sup> Шумпетер, И. Теория экономического развития / И. Шумпетер; пер. с нем. — М.: Прогресс, 1982. - С. 232.

<sup>4</sup> Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие. — М.: ИнфраМ, 2010— С. 138.

<sup>5</sup> Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции. /Л.М. Калашникова //

Очень часто понятие конкурентоспособности отождествляется с понятием качества и технического уровня продукции. Например, Блинов А.О., Захаров В.Я. под конкурентоспособностью понимают способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей. В данном случае, созданное превосходство и есть превосходство качества своей продукции над продукцией конкурентов.

Достаточное количество экономистов высказывалось о конкурентоспособности именно со стороны конкурентоспособности качества и технических характеристик продукции организации. Такое понятие конкурентоспособности имело определенные недостатки: во-первых, сравнивать можно было лишь однородные товары, во-вторых, конкурентоспособность товара определяется совокупностью только тех свойств, которые представляют интерес для покупателя и обеспечивают удовлетворение его потребностей, а прочие характеристики в расчет не принимаются. В третьих, качество товара закладывается уже в процессе его производства и использования его потребителем, что значительно усложняет оценку конкурентоспособности организации.

Во время написания первой главы выпускной квалификационной работы, помимо определения понятия конкурентоспособности, были определены основные методы и инструменты оценки конкурентоспособности организации. Наиболее важными методами оценки конкурентоспособности считаю матричный, продуктовый и метод сравнительного подхода.

Матричный метод является наиболее научно обоснованным. Ведь для построения матрицы, необходимой для данного метода, нужны данные о темпах роста (сокращения) количества продаж и доля продукции организации на рынке.

Продуктовый метод оценивает конкурентоспособность именно со стороны конкурентоспособности продукции той или иной организации. И уже во второй главе своей дипломной работы был проведен анализ

конкурентоспособности продукции рассматриваемого индивидуального предпринимателя «Токуновой И.В.» с определением основных его конкурентов и анализом их ценовой политики, преимуществ ИП перед конкурентами.

Кроме этого, стоит отметить, что в работе также использован и сравнительный метод, суть которого заключается в сравнении имеющихся цен на продукцию. Во время написания квалификационной работы было выявлено, что цена ИП «Токунова И.В.» на безалкогольную продукцию ниже его основных конкурентов. Так, цена классического лимонада в пластиковой бутылке исследуемого ИП на 2,8 % ниже цены ООО «ТД «КМВ» и на 4,5 % ниже ЗАО «Аквалайн»; цена минеральной воды в пластиковой бутылке на 12,6 % ниже цены ТД «КМВ» и на 18,9 % ЗАО «Аквалайн». Цена на лимонад в стеклянной бутылке основных конкурентов также проигрывает в цене на 2,4% и 4 % соответственно.

К инструментам управления конкурентоспособности организации относятся: маркетинговые исследования; сегментирование рынка и позиционирование; управление товарным ассортиментом; управление продвижением товара; управление распределением товара.

Для повышения эффективности управления предприятием предлагается под управлением конкурентоспособностью предприятия понимать непрерывный процесс целенаправленного воздействия на бизнес-процессы предприятия способствующий формированию и укреплению конкурентных позиций предприятия в условиях рынка. Управление конкурентоспособностью предприятия сводится к формированию конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности предприятия, но не отдельными блоками воздействия, а комплексным, целенаправленным решением задач по управлению конкурентоспособностью предприятия.

## **Глава 2. Анализ управления конкурентоспособностью ИП «Токунова И.В.»**

ИП Токунова учреждено в начале 2016 года, о чем свидетельствуют документы, необходимые для создания ИП:

- Свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя (Р61001).
- Выписка из Единого Государственного Реестра индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП).
- Уведомление о постановке на учет физического лица в налоговом органе (Форма № 2-3-Учет).

Все документы получены в соответствии с действующим законодательством. Кроме этого, ИП Токунова прошло регистрацию в Фонде социального страхования, так как имеет в штате наемных работников, а значит обязано уплачивать страховые взносы.

ИП является непосредственным представителем компании «Радуга Боттлерс» на рынке безалкогольных питьевых продуктов, который занимается поставкой данной продукции к потребителям путем заключения договоров о сотрудничестве с магазинами, а также сетевыми магазинами такими как «Магнит», «Гроздь» и др.

В ИП «Токунова И.В.» существует линейная организационная структура, которая подразумевает под собой тесную взаимосвязь между всеми отделами структуры.

Продукция ИП занимает особое место на рынке безалкогольной продукции. Самым явным конкурентным преимуществом ИП Токунова перед другими поставщиками являются каналы сбыта. Анализ сбытовой сети показывает, что канал сбыта идет не только от изготовителя к потребителю, но и охватывает также взаимодействие производителя с поставщиками сырья, материалов, комплектующих.

Следующим показателем конкурентоспособности ИП является цена единицы выпускаемой продукции. В процессе проведения исследования становится ясным, что ИП «Токунова И.В.» устанавливает более низкую цену в отличие от его основных конкурентов, например, цена классического лимонада в пластиковой бутылке исследуемого ИП на 2,8 % ниже цены ООО «ТД «КМВ» и на 4,5 % ниже ЗАО «Аквалайн»; цена минеральной воды в пластиковой

бутылке на 12,6 % ниже цены ТД «КМВ» и на 18,9 % ЗАО «Аквалайн». Цена на лимонад в стеклянной бутылке основных конкурентов также проигрывает в цене на 2,4% и 4 % соответственно. Именно это позволяет ИП «Токунова И.В.» задержаться на рынке и привлечь покупателя не только качеством продукции, но и приемлемой для потребителя ценой.

Кроме этого, показателем конкурентоспособности является ассортимент предлагаемой продукции. И для того, чтобы оставаться конкурентоспособным ИП Токунова должно, во-первых, улучшать качество предлагаемой продукции и давать выгодные для клиентов цены, именно это способно выделить их среди других поставщиков безалкогольных напитков.

Продолжая тему методов оценки конкурентоспособности, стоит сказать, что SWOT-анализ является одним из основных методов оценки конкурентоспособности организации. SWOT анализ может проводиться по фирме в целом, по отдельным бизнес-направлениям (СХП), по отдельным рынкам, на которых фирма функционирует, а также по отдельным товарно-рыночным комбинациям (ТРК).

Аббревиатура SWOT в традиционном толковании означает: Strengths — сильные стороны; Weakness — слабые стороны; Opportunities — возможности; Threats — угрозы<sup>6</sup>. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

### **Глава 3. Совершенствование управления конкурентоспособностью ИП «Токунова И.В.»**

В течение многих десятков лет в нашей стране, в условиях высокой монополизации производителей регулятором производства продукции являлся не реальный спрос, а - с точностью наоборот - производство и

---

<sup>6</sup> Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы //Управление компанией. — 2012. — № 5(23). — С. 9

административно-командный механизм распределения регулировали потребление, формировали потребности и вкусы покупателей.

Ценовая политика может быть признана успешной, если соблюдены следующие условия: восстановлена или улучшена позиция ИП на конкурентном рынке безалкогольных напитков и увеличена прибыль. Как видно из Отчета о финансовых результатах ИП «Токунова И.В.» его прибыль за 2017 год относительно прибыли за 2016 год была увеличена на 32 %, что опять же подтверждает правильное ведение ценовой политики в ИП.

Управление конкурентоспособностью реально осуществляется на уровне хозяйствующих субъектов, обладающих необходимыми правами, предпринимательской инициативой, кадрами для решения проблемы конкурентоспособности, но, разумеется, в пределах конкурентного потенциала предприятия. Именно от промышленных предприятий зависит, в какой степени они могут использовать не только свой внутренний потенциал, но и внешнюю среду, создаваемые государством возможности для повышения конкурентоспособности.

Исследуемому ИП «Токунова И.В.» можно рекомендовать следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности:

- оптимизацию ассортимента: выпуск продукции, дифференцированной по своим потребительским характеристикам, внешнему виду, качеству. В качестве критерия конкурентоспособности применительно к ассортименту продукции предлагается рассматривать способность предприятия к реагированию на потребности рынка;
- повышение качества безалкогольной продукции, ведь основным потребителем являются все таки дети;
- снижение затрат на производство продукции за счет технического переоборудования заводов по производству безалкогольных напитков.
- экономическое стимулирование работников таких профессий как мерчендайзеры и логисты, ведь мерчендайзинг и логистика представляют маркетинговое направление в повышении конкурентоспособности.

- формирование и поддержание имиджа предприятия, благодаря интегрированным маркетинговым коммуникациям, IT-технологиям. Определяющая роль в создании благоприятного образа предприятий отводится презентациям, выставкам.

### **Заключение**

В процессе написания выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособности организации, дана общая характеристика и проанализированы экономические показатели ИП «Токунова Ирина Владимировна», проведен анализ маркетинговой деятельности в ИП, определены ее недостатки и преимущества.

В выпускной квалификационной работе были предложены пути повышения и управления конкурентоспособностью. Этому посвящена третья глава работы, которая показывает как можно увеличить прибыль продукции за счет увеличения продаж, а также за счет улучшения маркетинговой деятельности, проведения рекламной компании ИП.

При использовании рекомендаций, предложенных в данной работе, предприятие получит дополнительную прибыль, и возможности для дальнейшего развития, что просто необходимо в условиях кризиса.