

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 «АКРИПОЛ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

экономического факультета

Кузьмичева Андрея Александровича

Научный руководитель

к.э.н.; доцент

Н.В. Кочерягина

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н.; профессор

Л.И. Дорощева

подпись, дата

Саратов - 2020

**Введение.** Конкурентоспособность – это способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях. Управление конкурентоспособностью требует внедрения целенаправленного процесса, построенного комплексно и системно с целью обеспечения постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ предприятия, способного учесть влияние внешних условий и необходимости оптимизации прибыли.

Актуальность исследования очевидна и определяется высоким уровнем конкуренции на рынке товаров, услуг и высоких технологий. Прибыльность любого предприятия, в конечном счёте, определяется конкурентоспособностью предоставляемых услуг и товаров. Возникла проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукции, так как именно она является основным критерием эффективности производства, оценкой результативности деятельности. В связи с этим развитие теории и практики обеспечения конкурентоспособности предприятия приобрела в настоящее время не только теоретическое, но и исключительно важное практическое значение.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление резервов повышения конкурентоспособности предприятия, как показателя инвестиционной привлекательности.

Для достижения поставленной цели ставились и решались следующие задачи:

- Изучить управления конкурентоспособностью организации.
- Рассмотреть методы оценки конкурентоспособности организации.
- Исследовать резервы повышения конкурентоспособности организации.
- Дать общую характеристику деятельности ООО «АКРИПОЛ».
- Провести анализ конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ».
- Оценить конкурентные преимущества ООО «АКРИПОЛ»

- Предложить мероприятия по совершенствованию процесса управления конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ».
- Рекомендовать расширение ассортимента как фактор повышения эффективности управления конкурентоспособностью организации ООО «АКРИПОЛ».
- Обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Работа структурирована в соответствии с установленной целью и содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности организации, во второй проведен анализ управления конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ», третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности управления конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ» и определении экономической эффективности их внедрения.

Объем работы 60 страниц. Работа содержит 9 рисунков, 8 таблиц. Список литературы включает 41 источник.

**Основная часть.** Несмотря на то, что количество работ, посвященных актуальной проблематике повышения конкурентоспособности, ежегодно удваивается, а понятие «конкурентоспособность» давно вошло в обиход и употребляется на всех уровнях научной и хозяйственной жизни общества, общепринятого определения рассматриваемой категории отечественными учеными не выработано. В подтверждение приведем ряд определений конкурентоспособности организации:

– способность организации выпускать конкурентоспособную продукцию или услуги, а также конкурентоустойчивость организации и возможность ее адаптации к изменяющимся условиям конкуренции (Т. Ю. Адаева)<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup>Адаева Татьяна Юрьевна. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия (На примере машиностроительного производства) : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.28 : Пенза, 2009.

– способность организации приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности (П. В. Забелин)<sup>2</sup>;

– способность организации производить пользующуюся спросом продукцию или услуги при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов (И. В. Ершова)<sup>3</sup>;

– способность организации выпускать конкурентоспособную продукцию или предоставлять услуги, преимущество организации по отношению к другим в данной отрасли внутри страны и за ее пределами (Р. А. Фатхутдинов)<sup>4</sup>;

Сегодня конкурентоспособность на товарных рынках становится проблемой национальной и государственной безопасности. В связи с этим развитие теории и практики обеспечения конкурентоспособности предприятия приобретает в настоящее время не только теоретическое, но и исключительно важное практическое значение. Конкурентоспособность – это проблема не только отечественной экономической теории, но и мировой. Как считает американский учёный М. Портер<sup>5</sup>, пока «не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Споры вокруг конкурентоспособности ... продолжаются и по сей день».

Сущность управления конкурентоспособностью проистекает из характера самой конкуренции. Исследования понятия управления конкурентоспособностью, приходим к выводу, что пока не было сформулировано четкое определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятия». Под управлением конкурентоспособности предприятия, на взгляд автора, можно понимать

---

<sup>2</sup> Забелин, П.В., Н.К. Основы стратегического управления /П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016.

<sup>3</sup> Ершова И.В. Предпринимательское право. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юриспруденция, 2013. — 560 с.

<sup>4</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. М., Изд-во: Экономика, 2015.

<sup>5</sup> См.: Портер М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения. 2009. С. 13.

процесс прибыльного производства и реализации продукции по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночном сегменте.

Основные задачи при анализе управления конкурентоспособностью по мнению М.М. Лобанова<sup>6</sup> это:

1. Определение состояния конкурентоспособности на момент обследования;
2. Выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
3. Определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
4. Выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности».

Оценка конкурентоспособности организации проводится по 4 показателям, каждый из которых характеризует различные процессы в деятельности предприятия: эффективность управления производственным процессом; эффективность управления оборотными средствами; эффективность управления сбытом и продвижением товара на рынок средствами рекламы и стимулирования; конкурентоспособности товара: качество и цена.

На взгляд автора, резервы для повышения конкурентоспособности необходимо отыскивать в неиспользованных возможностях деятельности предприятия, в сокращения понесенных на единицу создаваемой потребительской стоимости. Грамотное управление резервами конкурентоспособности способствует сохранению устойчивого конкурентного преимущества в будущем периоде развития организации. Для достижения и сохранения высоких позиций на рынке предприятиям

---

<sup>6</sup> Лобанов М. М., Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 6. С. 55-56.

необходимо не только обладать, но и умело пользоваться своими внутренними резервами.

Как отмечает учёный А. Глушков<sup>7</sup> «специфический характер резервов конкурентоспособности заключается в том, что они выступают как резервы взаимодействия всех или большинства элементов производственно-хозяйственной системы». Это позволяет, по мнению автора, эффективно и адекватно рыночной конъюнктуре использовать внутренний потенциал предприятия.

Резервы не могут оставаться в постоянном составе. Появление новых конструкторских идей, совершенствование технологических процессов и технологий, изменение рыночной конъюнктуры и форм конкуренции обуславливает возникновение новых видов резервов и необходимость их выявления, учёта и использования. На мой взгляд, всю совокупность резервов конкурентоспособности предприятия правомерно подразделить на:

1. Потери, обусловленные нерациональным использованием собственного потенциала и условий внешней среды;

2. Вновь открывшиеся возможности с приходом новых технологий, приемственность передового опыта, усовершенствование форм и способов хозяйствования, колеблющиеся рыночные и нерыночные условия деятельности.

Само по себе, выявление резервов конкурентоспособности не является достаточным условием её повышения. На мой взгляд, необходима разработка конкурентной стратегии на основе выявленных резервов.

Проведенный анализ управления конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ», показал, что основным видом деятельности ООО «АКРИПОЛ» является производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах.

Основными потребителями ООО «АКРИПОЛ» являются:

- ведущие нефте- и газодобывающие компании (интенсификация нефте- и газодобычи, ремонт скважин, технологии бурения);

---

<sup>7</sup> Глушков А. Выживание в конкурентной среде. // РИСК. 2016. № 2. С. 38.

- горнообогатительные комбинаты (очистка оборотной и сточной воды);
- водоканалы (подготовка питьевой воды);
- предприятия угольной промышленности (очистка сточной воды и прессование угольной пыли);
- гальванические предприятия (очистка сточной воды);
- сахарные заводы (очистка сока и оборотной воды);
- сельскохозяйственная отрасль (водообеспечение почвы).

Структура управления ООО «Саратовский химический завод акриловых полимеров «АКРИПОЛ» представляет собой линейную структуру.

Активы ООО «АКРИПОЛ» за два последних года увеличились на 5 023 тыс. руб. (на 6,3%). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 21%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «основные средства» в активе и «кредиторская задолженность» в пассиве (-3 274 тыс. руб. и -10 318 тыс. руб. соответственно).

В результате анализ ключевых финансовых показателей Организации было установлено, что финансовое состояние ООО «Саратовский химический завод акриловых полимеров «АКРИПОЛ» на 31.12.2018 значительно хуже финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся таким видом деятельности как производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах (код по ОКВЭД 20.16). При этом в 2018 году финансовое состояние исследуемой организации ухудшилось за счет увеличения расходов по обычным видам деятельности и снижения чистой прибыли.

Анализ торгово-закупочной деятельности выявил, что закупочная деятельность ООО «АКРИПОЛ» за 3 анализируемых года имеет положительную динамику. При этом ООО «ППУ» в рамках своей закупочной деятельности заключило 8 договоров с 1 заказчиком на общую сумму 414 512 руб. Наименьшая сумма по договору с ООО «ППУ» оставляет 48 880 руб., наибольшая – 64 000 руб. Наиболее крупным заказчиком ООО «ППУ» является ФКУ ИК-4 УФСИН РОССИИ ПО САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ, с ним подписано 8 контрактов на сумму 414 512 руб., что составляет 100% от общего объема.

Основными конкурентными преимуществами ООО «АКРИПОЛ» являются:

- ✓ Наличие собственных сильных брендов в основных нишах рынка;
- ✓ Наличие ИСО 9001-2001 (система менеджмента качества), ИСО 14001-2000 (экология);
- ✓ Собственное производство алюминиевых баллонов.;
- ✓ Собственное производство клапанов европейского стандарта;
- ✓ Современный склад УВП (углеводородных пропеллентов) и оборудование для очистки УВП.
- ✓ Собственный завод по производству пропеллентов;
- ✓ Собственные склады сырья и готовой продукции;
- ✓ Собственный НТЦ (научно-технический центр);
- ✓ Внедрена ERP-система MS Axapta;

Таким образом, перечисленные выше конкурентные преимущества позволяют говорить о том, что ООО «АКРИПОЛ» ведёт успешную хозяйственную деятельность по производству и реализации пластмасс и синтетических смол в первичной форме, в том числе благодаря тому, что может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.



Оценка конкурентных преимуществ ООО «АКРИПОЛ» выявила, что ООО «АКРИПОЛ» имеет достаточно значимые сильные стороны, которые перекликаются с его конкурентными преимуществами, но наличие слабых сторон и угроз ослабляют их значимость. Это подтверждает и проведенная рейтинговая оценка, которая показывает, что многие конкурентные преимущества хоть и получили высокий бал, устаревают по сравнению с главным конкурентом, который, наоборот, в свою очередь набирает обороты и наращивает свои конкурентные преимущества.

Это подтверждает и проведенная рейтинговая оценка, которая показывает, что многие конкурентные преимущества хоть и получили высокий бал устаревают по сравнению с главным конкурентом, который, наоборот, в свою очередь набирает обороты и наращивает свои конкурентные преимущества. Поэтому руководству ООО «АКРИПОЛ» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки и разработать мероприятия по их частичному или полному устранению.

С целью повышения эффективности управления конкурентоспособностью ООО «АКРИПОЛ» предложена модель повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

Для применения данной модели относительно ООО «АКРИПОЛ» также необходимо проведение и других мер по повышению конкурентоспособности данного предприятия.

Так, например, повышение уровня качества выпускаемой продукции возможно достигнуть как за счет ужесточения технологического контроля качества продукции, так и за счет улучшения свойств самой продукции.

В рамках рекомендованной модели ООО «АКРИПОЛ» может быть предложено внедрение еще одного инвестиционного проекта – «Производство жестяного баллона». Несмотря на то, что алюминиевые баллоны более мобильны в производстве, производств и выпуск рекомендованной продукции обеспечат спрос транснациональных заказчиков жестяной упаковки для контрактного наполнения аэрозолей.

Реализация предложенного инвестиционного проекта позволит ООО «АКРИПОЛ» в дальнейшем сформировать такие конкурентные преимущества как:

- ✓ установление цены предполагается на 5-7% ниже, чем у основных конкурентов (наличие льготного налогового и таможенного режима);
- ✓ производство различных типоразмеров баллона (наличие более современного и производительного оборудования).

Реализация проекта повышения конкурентоспособности предприятия за счет внедрения инвестиционного проекта благотворно отразится на его экономической деятельности и финансовом состоянии. Благодаря реализации предложенных мероприятий ООО «АКРИПОЛ» может добиться расширения рынка сбыта продукции, увеличения доли предприятия на рынке сбыта региона, а также выйти на рынок смежных регионов и международный уровень. Рост объема сбыта продукции в совокупности с оптимизацией затрат предприятия повлечет за собой увеличение прибыли предприятия, повышение рентабельности деятельности и укрепление финансового состояния.

#### **Заключение.**

Проведенный анализ конкурентоспособности показал, что ООО «АКРИПОЛ» ведёт успешную хозяйственную деятельность по производству и реализации пластмасс и синтетических смол в первичной форме, в том числе благодаря тому, что может выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Анализа ключевых финансовых показателей Организации выявил, что финансовое состояние ООО «Саратовский химический завод акриловых полимеров «АКРИПОЛ» на 31.12.2018 значительно хуже финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся таким видом деятельности как производство пластмасс и синтетических смол.

Поэтому руководству ООО «АКРИПОЛ» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки и разработать мероприятия по их частичному или полному устранению.

Проект по производству жестяных аэрозольных баллонов для средств бытовой химии и косметики позволит занимать ООО «АКРИПОЛ» лидирующие позиции в России по производству аэрозольных баллонов. Предложенная модель повышения конкурентоспособности предприятия благотворно отразится на его экономической деятельности и финансовом состоянии. Благодаря реализации предложенных мероприятий ООО «АКРИПОЛ» может добиться расширения рынка сбыта продукции, увеличения доли предприятия на рынке сбыта региона, а также выйти на рынок смежных регионов и международный уровень. Рост объема сбыта продукции в совокупности с оптимизацией затрат предприятия повлечет за собой увеличение прибыли предприятия, повышение рентабельности деятельности и укрепление финансового состояния.