

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»)**

студентки 4 курса 421 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Бочкаревой Антонины Сергеевны

Научный руководитель

К. Э. Н., ДОЦЕНТ

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой

К. Э. Н., ДОЦЕНТ

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2022

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы. Конкурентоспособность предприятия — это, также и, возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Данная категория выражает способность предприятия противостоять на рынке своим конкурентам, как по степени удовлетворения своей продукцией конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Это относительная характеристика, которая выражает отличия в уровне развития предприятия от состояния конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции, а значит, определяется его умением приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры.

Для написания работы были использованы труды таких авторов как Бондаренко С.И., Иванова, Л.А., Казакова, Н. А., Котова, С.В. Вопросом управления конкурентоспособностью организации занимались разные ученые-экономисты, а именно: Афансьев, О.Г., Дорофеева, В.В., Жгунова, П.А., Малюк, В. И. и другие.

**Целью** ВКР является исследование управления конкурентоспособностью организации на примере ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА” и разработка рекомендаций по его повышению.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, цели и значение управления конкурентоспособностью организации;
- определить механизмы управления конкурентоспособностью организации;
- рассмотреть критерии и показатели оценки управления

конкурентоспособностью организации;

- дать общую характеристику деятельности ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»
- оценить управление конкурентоспособностью в ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»;
- раскрыть развитие долгосрочных внутренних конкурентных преимуществ ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»;
- представить развитие долгосрочных внешних конкурентных преимуществ ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»;
- рассчитать экономическую эффективность управления конкурентоспособностью организации.

Объектом исследования является управление конкурентоспособностью в ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА»

Предметом исследования являются экономические отношения в сфере управления конкурентоспособностью в ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Конкуренция - одна из самых главных черт рыночного хозяйства. Именно конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Основа конкурентоспособной экономики – конкурентоспособная промышленность. Поэтому конечная цель всякой фирмы – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет – зависит от конкурентоспособности фирмы, т.е. от того, насколько она лучше по сравнению с аналогами – другими фирмами.

Несмотря на сложные проблемы, возникающие в научной сфере с изучением природы процессов конкуренции, это понятие уже давно

фигурирует в словаре нашей современности, как бы показывая, что на него возлагаются немалые надежды.

Целями управления являются: увеличение прибыли, поддержание на определенном уровне показателей конкурентоспособности и др. Возможные цели управления с точки зрения конкурентоспособности товара разделяют на классы (таблица 1). Управление осуществляется в результате оптимизации показателей всех этих четырех классов целей, являющихся локальными по отношению к общей цели.

Таблица 1 – Классы целей управления конкурентоспособностью

Класс	Вид цели управления
Первый класс	Цели управления, достигаемые путем изменения состояния производства, обеспечивающие экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии производства и организацию труда на производстве.
Второй класс	Цели управления, связанные с эффективным управлением оборотными средствами, обеспечивающие независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.
Третий класс	Цели управления, связанные с показателями сбыта и продвижения товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.
Четвертый класс	Цели, связанные с обеспечением показателя конкурентоспособности товара, в частности качества товара и его цены.

Источник: Бондаренко С.И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С.И. Бондаренко. — М.: Научная книга, 2015. — 104 с.

Таким образом, управление конкурентоспособностью – деятельность, оказывающая управление на производственные системы и изменяющая оптимальные факторы конкурентоспособности товара для достижения поставленной цели в условиях воздействия среды.

Р. Жовновач отмечает, что в современной теории и практике основными в управлении конкурентоспособностью предприятия являются методы количественной оценки и анализа конкурентоспособности, прогнозирования конкурентоспособности и формирования ее стратегических нормативов, маркетинговые и методы повышения финансового рейтинга. Их применение позволяет провести сравнительный анализ субъектов рынка и принять

обоснованные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности, удовлетворение требований рынка конкурентоспособной продукцией и улучшения результатов экономической деятельности предприятия. Реализация, а также совершенствование названных методов требует комплексного подхода для проведения финансовых, организационных, технических, технологических и других мероприятий. С учетом этого предлагается система мер управления, состоящая из отдельных взаимосвязанных направлений (блоков) совершенствования хозяйственной деятельности предприятия. Каждое из этих направлений рассматривается как система, включающая различные системообразующие компоненты и обеспечивающая решение проблем повышения, усиления позиций компании на мировом и внутреннем рынках, обеспечения устойчивого развития за счет создания и поддержания конкурентных преимуществ на основе корректировки соответствующих мероприятий в зависимости от изменений рыночной среды.

Под критерием конкурентоспособности следует понимать количественные и/или качественные характеристики объекта, служащие основанием для оценки его конкурентоспособности.

Критерии конкурентоспособности классифицируют по следующим признакам:

- по назначению (ограничительный, оценочный),
- виду удовлетворяемых потребностей (уровень качества, цена потребления и т.п.),
- количеству учитываемых характеристик (единичный, групповой, обобщенный).

Н. Кано выделил 5 классификационных групп характеристик объекта конкурентоспособности, соответствующих типам потребительских реакций (таблица 2).

Таблица 2 – Классификационные группы характеристик объекта конкурентоспособности

Группа	Свойства объекта конкурентоспособности, показатели
Обязательные	Свойства объекта, которые обязательно должны быть обеспечены, т.е. соблюдение изготовителем (поставщиком) требований в отношении обязательных характеристик товара не всегда способствует увеличению потребительской ценности товара, а их невыполнение – ее снижает.
Количественные	Показатели, которые должны быть однозначно дозированы, при сопоставлении издержек на их достижение с прогнозом ожидаемого числа покупателей, обусловленным улучшением соответствующих свойств.
Неожидаемые	Свойства объекта, которые могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке.
Малоценные	Свойства объекта, которые являются неважными или малоинтересными для потребителя, что в случае придания этих свойств товару может привести к необоснованным затратам при его покупке и дальнейшей эксплуатации.
Проблемные	Противоречивые характеристики товара, который должен удовлетворять запросам и желаниям различных групп покупателей.

Источник: Бондаренко С.И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С.И. Бондаренко. — М.: Научная книга, 2015. — 104 с.

Оценка маркетинговой активности организации позволяет определить наиболее важные экстенсивные и интенсивные факторы ее формирования, влияющие на размер экономического эффекта от активизации маркетинговой деятельности организации. Одним из внутренних факторов формирования конкурентоспособности организации является конкурентоспособность товара, определяющая конкурентоспособность товарного портфеля в целом. Если один из продуктов оказывается неконкурентоспособным, конкурентоспособность организации в целом может быть обеспечена за счет других продуктов, составляющих товарный портфель организации.

Основным видом деятельности является торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием, также зарегистрировано 23 дополнительных вида деятельности по ОКВЭД:

Таблица 4 - виды деятельности ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА”

46.13	Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами
46.14.1	Деятельность агентов по оптовой торговле вычислительной техникой, телекоммуникационным оборудованием и прочим офисным оборудованием

46.14.9	Деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием
46.15	Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями
46.16	Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха
46.18	Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров
46.19	Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
46.41	Торговля оптовая текстильными изделиями
46.43	Торговля оптовая бытовыми электротоварами
46.44	Торговля оптовая изделиями из керамики и стекла и чистящими средствами
46.49	Торговля оптовая прочими бытовыми товарами
46.62	Торговля оптовая станками
46.69	Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием
46.73	Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием
46.74	Торговля оптовая скобяными изделиями, водопроводным и отопительным оборудованием и принадлежностями
46.90	Торговля оптовая неспециализированная
47.19	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах
47.43	Торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах
47.51	Торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах
47.52	Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах
47.54	Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах
47.59	Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах

47.89	Торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках прочими товарами
-------	--

Источник: Сервис проверки контрагентов List-Org [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/> (дата обращения: 16.10.2021) – Загл. с эк. – Яз рус.

В основе организации деятельности ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА” лежит метод франчайзинга. Франчайзером является ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС МСК”. Бренд “Экспресс Офис” осуществляет свою деятельность с 2004 года, за эти годы узнаваемость и имидж компании повысились, укрепились позиции на рынке. Появилась необходимость в расширении географии продаж.

Рассмотрим результаты финансовой деятельности ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА” за 2021 год на основе отчета о финансовых результатах из ГИРБО [24].

Таблица 5 – результаты финансовой деятельности ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА”

Наименование показателя	2021г.	2020г.
Выручка, тыс. руб.	5 772	-
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	5 433	-
Проценты к уплате, тыс. руб.	-	-
Прочие доходы, тыс. руб.	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	24	-
Налог на прибыль (доходы), тыс. руб.	63	-
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	252	-

Источник: Таблица составлена автором на основе государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 16.10.2021) – Загл. с эк. – Яз рус.

Чистая прибыль за 2021г. составила 252 тыс. руб., что является признаком положительного развития организации, дающим основание предполагать, что выбранные направления деятельности являются перспективными для дальнейшего развития. Согласно теории жизненных

циклов организации И.Адизеса, ООО “ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА” переходит из стадии “Давай-давай!” в “Юность”, поэтому для дальнейшего нормального функционирования компании важно не только закрепить результат прошедшего года, но и улучшить для положительной динамики роста.

Для начала воспользуемся PEST-анализом, с его помощью определим основные аспекты внешней среды, влияющие на деятельность ООО “Экспресс Офис Волга”

Таблица 6 – PEST – анализ ООО «Экспресс Офис Волга»

<p><b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b></p> <p>Необходимость закупок по N 44-ФЗ (О КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЕ В СФЕРЕ ЗАКУПОК ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД</p> <p>Ограничительные меры в связи со вспышкой COVID-19</p> <p>Экономические санкции, наложенные на РФ</p>	<p><b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b></p> <p>Высокие темпы роста инфляции</p> <p>Снижение покупательной способности населения страны</p> <p>Рост цен на импортные комплектующие</p> <p>Невысокий уровень конкуренции</p>
<p><b>СОЦИАЛЬНЫЕ</b></p> <p>Тенденция перехода на удаленную работу.</p> <p>Тренд на киберспорт</p> <p>Высокая роль сервиса при выборе продавца</p>	<p><b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</b></p> <p>Зависимость российских производителей от иностранных производств (комплектующие, краски, напыления импортные)</p> <p>Сотрудничество с высокочасными отечественными производствами, придерживающимися общепринятыми международными стандартами и обладающими большими производственными мощностями.</p>

Источник: Таблица составлена автором на основе официального сайта ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА» [Электронный ресурс]. URL: <https://saratov.express-office.ru/> (дата обращения: 16.10.2021) – Загл. с эк. – Яз рус.

Рассматривая подробнее факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность организации, стоит пояснить, что Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44 оказывает как негативный, так и положительный эффект, так как с одной стороны упрощает процесс поиска и клиента, и исполнителя, а с другой из-за большого количества формальностей, требований и бюрократии усложняет процесс закупки, растягивает его во времени.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что управление конкурентоспособностью – процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ организации, которые обеспечат выживание и успешное функционирование организации в долгосрочной перспективе.

Значимость управления конкурентоспособностью организации объясняется тем, что конкурентоспособность является среднесрочным критерием эффективности управления компании.

Механизм управления конкурентоспособностью является наиболее активным элементом системы управления конкурентоспособностью предприятия, обеспечивающим ее функционирование и включает в себя следующие методы: создание потребительской ценности для потребителя, совершенствование организационной культуры, применение инновационных методов управления организации, формирование человеческого капитала.

Критерии оценки управления конкурентоспособностью делятся на две группы: стоимостные (себестоимость, выручка, инвестиции и др.) и качественные (послепродажное обслуживание продукта, уровень известности, реклама и др.). При этом по совокупности критериев самый

высокий уровень конкурентоспособности продукт имеет на этапе роста и зрелости.

Была дана общая характеристика ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА», компания занимается продажей различных товаров для офисов. Стоит отметить, что на постоянной основе ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА» обращается за услугами по продвижению. SMM-агентство обеспечивает эффективное функционирование маркетинговых коммуникаций. Чистая прибыль за 2021 год составила 252 тысячи рублей, что является признаком положительного развития организации, дающего основания предполагать, что выбранные направления деятельности перспективны для дальнейшего развития.

- рассчитать экономическую эффективность управления конкурентоспособностью организации.

В ходе оценки управления конкурентоспособностью в ООО «Экспресс Офис Волга» было выявлено, что организация работает как с частными клиентами, так и с организациями. Так как B2B продажи приносят больше прибыли, но сам процесс покупки сильнее растянут во времени, очень важно обеспечить качественный сервис: помощь в выборе мебели, 3D расстановка, реализация нестандартных идей и т.д. при выборе конкурентной стратегии компания ООО «Экспресс Офис Волга» отдала предпочтение стратегии дифференциации, а также конгломеративной диверсификации.

Основной возможностью для развития внутренних конкурентных преимуществ в ООО «ЭКСПРЕСС ОФИС ВОЛГА» является обучение персонала, так как оно повлечет за собой освоение нового канала сбыта, способный увеличить финансовые показатели организации, повысить узнаваемость и имидж бренда.

На основании SEO-аудита были выявлены сильные и слабые стороны сайта, зоны роста, создано обоснование на запуск тестовой рекламы. Запуск тестовой рекламы на 1500 кликов (целевое действие, оплата не за просмотр

рекламы, а переход на сайт) привлек 3 клиентов и принес более 30 тысяч выручки. Тестовый запуск показал эффективность и необходимость проведения маркетинговых мероприятий на постоянной основе для того, чтобы занять определенную долю на рынке и формировать внешние долгосрочные конкурентные преимущества.

Прогнозируемый рост прибыли от проводимых мероприятий составит 479%. Экономический эффект внедрения мероприятия предположительно будет равен 562 080 руб., а эффективность – 87%.