

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Управление конкурентоспособностью организации в условиях внешних  
вызовов на примере ООО ПСК «Терминал»**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

**Сударкиной Вероники Артемовны**

Научный руководитель

профессор кафедры менеджмента в образовании,

д-р эк.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. / Н.В. Манохина/

Зав.кафедрой

д-р эк.н., профессор \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ г. / Н.В. Митяева/

Саратов 202\_\_

## **Введение.**

Вопрос конкурентоспособности является актуальным для всех коммерческих структур. Повышение деловой активности со стороны конкурентов и внешние риски заставляют осуществлять поиск и развитие конкурентных преимуществ. Практический интерес к конкурентоспособности со стороны хозяйствующих субъектов обусловлен тем, что данный фактор оказывает прямое влияние на достижение стратегических целей и задач, а также обеспечивает максимизацию прибыли.

Во многих современных научных исследованиях, как российских, так и зарубежных авторов значительное внимание было уделено проблемам создания, оценки и управления конкурентными преимуществами. Конкурентоспособность предлагаемой потребителям продукции - необходимое условие успешной деятельности каждого предприятия.

Конкурентоспособность для современного предприятия является одним из наиболее важных условий выживания в рыночные экономики.

Актуальность изучения управления конкурентоспособностью в условиях внешних вызовов обусловлена тем, в настоящее время представители российского бизнеса вынуждены развиваться в условиях неопределенности и рисков. Методы управления конкурентоспособностью дают возможность сформировать такие особые преимущества, которые обеспечат наибольший приток клиентов, и соответственно, увеличат доходы.

Объектом исследования является ООО ПСК «Терминал».

Предметом исследования является управление конкурентоспособностью организации в условиях внешних вызовов.

Цель выпускной квалификационной работы: исследовать управление конкурентоспособностью организации в условиях внешних вызовов.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть понятие, сущность и факторы конкурентоспособности организации;
- изучить особенности управления конкурентоспособностью

организации в условиях внешних вызовов;

- представить организационно-экономическую характеристику ООО ПСК «Терминал»;

- провести анализ конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал»;

- представить оценку эффективности управления конкурентоспособностью ООО ПСК «Терминал»;

- разработать мероприятия, направленные на повышения конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал»;

- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности, нормативно-правовых актов, инструктивные материалов, относящихся к теме курсовой работы. Для написания данной работы были использованы также такие научные методы исследования, наблюдение, анализ, синтез, сравнение, классификация.

Структура работы включает введение, три главы, включающих семь параграфов, заключение, список использованных источников.

**Основное содержание работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

*Анализ теоретических основ управления конкурентоспособностью организации в условиях внешних вызовов позволил сделать следующие выводы.*

Конкуренция является объектом внимания как зарубежных, так и отечественных ученых на протяжении более чем двухсотлетнего периода. Первые упоминания конкуренции известны еще с древних времен. Известный в наши дни термин конкуренция произошел от немецкого слова *konkurrenz*, имеющего латинские корни и состоящего из двух слов – *concurro/concurrencia*, которые можно перевести как столкновение и слияние. Эти слова использовались для того, чтобы обозначить процессы взаимосвязи и взаимодействия.

С точки зрения экономической теории основными подходами к изучению конкуренции как экономического явления выступают поведенческий, структурный и функциональный подходы. Каждый из подходов присущ одной из экономических концепций, соответствующих развитию экономической мысли определенного периода времени.

Ценовой характер – конкуренция неразрывно связана со спросом и предложением. Дефицит товара приводит к конкуренции среди покупателей, сопровождающейся повышением цены. Избыток товара приводит к конкуренции среди продавцов, что сводится к понижению цены. Цена является основным орудием в конкурентной борьбе.

Уравновешивающий характер – конкуренция приводит рынок к некой точке равновесия посредством взаимодействия спроса и предложения. Это условие зарождает характеристики совершенного конкурентного рынка: равный и полный доступ всех участников рынка к информации, наличие большого числа продавцов и покупателей, из которых каждый участник по отдельности не может оказывать влияние на рыночную цену, отсутствует продуктовая дифференциация.

Факторы конкурентоспособности делятся на внутренние и внешние. Внутренние факторы - это внутренние составляющие, которые, как правило, находятся под влиянием коммерческой организации. Политические и правовые факторы - это факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы. Также политические факторы включают: антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Экономические факторы выражаются в способности организации оставаться прибыльной. Непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла.

Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги коммерческих организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

Природно-климатические факторы связаны с состоянием литосферы, гидросферы, растительного и животного мира.

Научно-технические факторы — это революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать.

Главными внешними вызовами являются конкурентные позиции и потенциал конкретной страны в глобальном конкурентном пространстве, их динамика, новые технологические уклады - ТУ (постинформационные), обуславливающие цифровизацию и внедрение технологий искусственного интеллекта, а также глобальные экономические кризисы, в последние годы экономические санкции и даже пандемия.

Если обобщить их влияние на конкурентоспособность организации, то оно заключается в изменении конфигурации конкурентного поля организации (расширение или его сжатие, расстановка сил между конкурентами), в трансформации системы управления конкурентоспособностью организации - постановке иных, во многом новых целей, задач, их ресурсного обеспечения, применяемых конкурентных стратегиях.

Эффективность управления конкурентоспособностью характеризуется результативностью ресурсов, имеющихся в распоряжении организации (материальных, трудовых, финансовых). Операционная эффективность оказывает существенное влияние на конкурентоспособность организации. Она означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Она включает оценку эффективности выполнения тех или иных видов деятельности, а также ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства, например, за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки новых продуктов.

За счет эффективной основной деятельности коммерческая организация обеспечит увеличение рынка, рост сбыта, следовательно – улучшение социально-экономических условий.

Деятельность, которая в итоге связана с созданием некоторых ценностей формирует стоимость производимого товара, осуществляемой работы или предоставляемой услуги. Коммерческая деятельность, с некоторой долей условности, может быть подразделена на первичную и вторичную. К первичной деятельности можно отнести снабжение и сбыт, выполнение работ или услуг, производство товаров, обеспечение реализации, а также последующее гарантийное обслуживание, если таковое предусмотрено.

*Анализ управления конкурентоспособностью ООО ПСК «Терминал» в условиях внешних вызовов позволил сделать следующие выводы.*

Общество с ограниченной ответственностью приволжская сервисная компания «Терминал» находится в городе Саратов. Данная организация осуществляет деятельность, связанную с железнодорожным транспортом – поставкой запасных частей для вагонов, а также текущим ремонтом грузовых вагонов.

К дополнительным видам деятельности ООО ПСК «Терминал» относятся:

- предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению)

трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава;

- ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования;

- утилизация лома и отходов черных металлов во вторичное сырье;

- деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием.

Руководит организацией директор, в основные функциональные обязанности которого входит руководство в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью ООО ПСК «Терминал», несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективность использования имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

ООО ПСК «Терминал» действует в условиях конкуренции, т.к. в городе Саратов есть множество предприятий, осуществляющих торговлю отходами и ломом. ООО ПСК «Терминал» имеет ряд конкурентных преимуществ, в том числе: приемлемые цены на приобретаемые у поставщиков отходы и лом; наличие крупного поставщика отходов и лома в лице Российской Железнодорожной Компании, который работает с ООО ПСК «Терминал»; удобное местонахождение и подъездные пути.

Для оценки конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» использована экспертная оценка. Экспертом выступил главный специалист отдела промышленности городской администрации Саратова, ведущий непосредственно, деятельность с предприятиями, приобретающими отходы и лом: ВРК-1 (депо в Саратове); ВРК-3 (депо также в Саратове); ВСДЭ Анисовка (эксплуатационное депо в г. Энгельс).

На фоне ближайших конкурентов ООО ПСК «Терминал» выглядит, в целом, достойно. Наиболее высокая конкурентная позиция чем у ООО ПСК «Терминал» у предприятия ВРК-3, который обходит по таким критериям, как удобство офиса и качество рекламы. Согласно проведенной оценке ВРК-1

является практически равнозначным ООО ПСК «Терминал», однако уступает в цене и удобстве подъездных путей, однако имеет более удобный офис и более качественную рекламу.

Анализ конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» в сравнении с ближайшими конкурентами позволил сделать следующие выводы: предприятие является конкурентоспособным, однако ближайшие конкуренты обгоняют его по ряду показателей, в частности: качество рекламы, удобство офисного помещения. Наряду с основным видом деятельности - поставкой запасных частей для вагонов, а также текущим ремонтом грузовых вагонов ООО ПСК «Терминал» также осуществляет прочие виды деятельности: предоставление услуг по восстановлению и оснащению (завершению) железнодорожных локомотивов, трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава; ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования; утилизация лома и отходов черных металлов во вторичное сырье; деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием. Для удержания конкурентных позиций ООО ПСК «Терминал» предлагается усилить развитие прочих видов деятельности, что позволит снять зависимость от основного потребителя в лице РЖД.

для оценки эффективности управления конкурентоспособностью ООО ПСК «Терминал» было проведено сравнение доходов и расходов от основной и прочей деятельности. В ходе проведенного анализа было установлено, что у ООО ПСК «Терминал» большие расходы по всем видам деятельности. Основную прибыль приносит поставка запасных частей для вагонов, а также текущий ремонт грузовых вагонов.

В качестве перспективных направлений развития бизнеса следует назвать услуги по восстановлению трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава и Ремонт, и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования. Не целесообразно продолжать деятельность, связанную с утилизацией лома и отходов черных металлов во

вторичное сырье и деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием. Социальный опрос, целью которого было узнать мнение потребителей услуг ООО ПСК «Терминал» об эффективности управления конкурентоспособностью показал, что в качестве слабого места в управлении необходимо назвать неэффективную рекламу.

*Направления повышения конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» в условиях внешних вызовов.*

Анализ конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» позволил выявить следующие проблемы в условиях внешних вызовов: рентабельность реализационной деятельности данной организации низкая и продолжает снижаться; по основному виду деятельности – ремонт грузовых вагонов у ООО ПСК «Терминал» есть много конкурентов, которые при неблагоприятном развитии событий могут забрать часть рынка; отсутствие эффективной рекламы.

С целью решения представленных проблем предлагается: использовать уже имеющийся сайт для продвижения таких видов услуг, как реализация отходов и металлолома, услуги по восстановлению и оснащению (завершению) трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава; ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования: рекламу в интернете и наружную рекламу; а также использовать искусственный интеллект на основе машинного обучения в качестве технологии общего назначения.

За счет организации эффективной рекламной деятельности произойдет увеличение выручки, что обеспечит повышение прибыли, рентабельности и конкурентоспособности.

На сайте дополнительно целесообразно разметить: информацию о дополнительных услугах, которые представляет организация, их описание, стоимости, характеристики и фотографии для наглядности (не внизу сайта, а чтобы сразу бросалась в глаза); учредительные документы, реквизиты, лицензии, устав и любая другая информация, которая может понадобиться

потребителю; информацию о месте нахождения с подробной картой или схемы проезда; информация и фотографии сотрудников, работающих в организации (кто, за что отвечает к кому можно обратиться по тому или иному вопросу); быстрый поиск; возможность регистрироваться на сайте; рекламный баннер на главной странице с самой актуальной информацией компании на сегодняшний день; виджеты от социальных сетей.

Сайт должен стать простым и лаконичным, но, не лишенным изюминки и привлекать потенциальных потребителей и пользователей сайта. Главная задача сайта, чтобы потребитель смог найти интересующую его информацию, без каких-либо сложностей или в случае какого-либо затруднения уточнить у онлайн консультанта. Общие ключевые моменты прототипа: заголовок, логотип, УТП, описание услуг, контакты (обратная связь), расположение изображений, видео, кнопки, система навигации, призывы, отзывы, комментарии, выгоды, общий информационный текст.

За счет алгоритмов искусственного интеллекта на основе машинного обучения можно повысить статическую эффективность за счет снижения себестоимости производства, повышения качества существующих продуктов и оптимизации использования ресурсов и коммерческих стратегий сразу же после испытаний и обратной связи. Повышение эффективности со стороны предложения также связано с быстро растущим использованием динамического ценообразования. Динамическое ценообразование позволяет мгновенно корректировать и оптимизировать цены на основе многих факторов, таких как наличие запасов, ограничения мощностей, цены конкурентов и колебания спроса.

Прогнозная оценка эффективности предложенных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности в условиях внешних вызовов позволила сделать вывод, что при правильно организованной рекламной компании произойдет увеличение выручки, чистой прибыли и рентабельности реализации ООО ПСК «Терминал».

## **Заключение.**

Существуют внешние и внутренние факторы конкурентоспособности. Внешние факторы предполагают политическую, общеэкономическую, социальную стабильность, зависят от правовых, социокультурных и природно-климатических условий. Коммерческая организация имеет возможность оказывать влияние на внутренние факторы.

Методы, используемые организацией для повышения конкурентоспособности тесно связаны с выбранной стратегией действия на рынке. Для этого необходимо разработать устойчивое конкурентное преимущество, которое будет подчеркивать выбранное направление конкуренции; определить ключевых конкурентов, у которых планируется отбирать долю рынка, и конкурентов, которые представляют угрозу компании; и сформировать план тактических действий для повышения конкурентоспособности бизнеса. SWOT-анализ осуществляет оценку внутренней среды, которая включает в себя все элементы, которые находятся внутри организации, такие как ее структура, культура, ресурсы и процессы. Внешняя среда организации также является предметом данного анализа, она включает в себя все факторы, которые находятся за пределами организации, такие как экономические, политические, социальные и технологические условия. Взаимодействие между внутренней и внешней средой организации имеет существенное влияние на ее успех и эффективность.

ООО ПСК «Терминал» осуществляет деятельность, связанную с железнодорожным транспортом – ремонт грузовых вагонов. Анализ основных экономических показателей показал, что с 2023 года основные показатели данного предприятия: такие как выручка, прибыль рентабельность практические вдвое снизились. Предприятия столкнулось с множеством внешних вызовов, к которым следует отнести недостаток инвестиционной грамотности, демографические проблемы, ряд негативных изменений, связанных с обострением геополитической ситуации.

Анализ конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» в сравнении с

ближайшими конкурентами позволил сделать следующие выводы: предприятие является конкурентоспособным, однако ближайшие конкуренты обгоняют его по ряду показателей, в частности: качество рекламы, удобство офисного помещения. Наряду с основным видом деятельности - торговля ООО ПСК «Терминал» также осуществляет прочие виды деятельности: предоставление услуг по восстановлению и оснащению (трамвайных моторных вагонов и прочего подвижного состава; ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования; утилизация лома и отходов черных металлов во вторичное сырье; деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и промышленным оборудованием. Для удержания конкурентных позиций ООО ПСК «Терминал» предлагается усилить развитие прочих видов деятельности.

Для оценки эффективности управления конкурентоспособностью ООО ПСК «Терминал» было проведено сравнение доходов и расходов от основной и прочей деятельности. В ходе проведенного анализа было установлено, что у ООО ПСК «Терминал» большие расходы по всем видам деятельности. Основную прибыль приносит ремонт грузовых вагонов.

Оценка конкурентоспособности ООО ПСК «Терминал» позволил выявить следующие проблемы в условиях внешних вызовов: рентабельность реализационной деятельности данной организации низкая и продолжает снижаться; по основному виду деятельности у ООО ПСК «Терминал» есть много конкурентов и один потребитель - РЖД, а конкуренты при неблагоприятном развитии событий могут забрать часть рынка; отсутствие эффективной рекламы. С целью решения этих проблем предлагается использовать для продвижения таких видов услуг, как реализация отходов и металлолома, ремонт и техническое обслуживание прочих транспортных средств и оборудования рекламу в интернете и наружную рекламу. Ожидается, за счет организации эффективной рекламной деятельности произойдет увеличение выручки, что обеспечит повышение прибыли, рентабельности и конкурентоспособности.