

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности организаций

Обучающийся

А.О. Соловьева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Е. Чинахова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент Г. В. Круглякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Соловьева А. О.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С. Е. Чинахова.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ».

Объектом бакалаврской работы является АО «АвтоВАЗ».

Предметом исследования является повышение конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ».

Основными методами исследования в бакалаврской работе являются сравнительный анализ показателей за период, метод структурного и функционального анализа организации, анализ конкурентоспособности, SWOT–анализ.

Практическая значимость - заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ», для дальнейшего применения предприятием с целью повышения интереса потребителей и укрепления конкурентных позиций компании на рынке.

Структура и объем бакалаврской работы. Состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем 53 страницы. Иллюстративный материал: 6 таблиц, формул, 12 рисунков.

Abstract

B

a Thesis topic: Development of Measures to Enhance Competitiveness for
Ensuring the Economic Security of the Organization

h Scientific supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
S. E. Chinakhova

l The aim of this bachelor's thesis is to develop measures to enhance
competitiveness in order to ensure the economic security of JSC «AvtoVAZ».

r The object of the study is JSC «AvtoVAZ».

s The subject of the research is the enhancement of competitiveness as a means
to ensure the economic security of JSC «AvtoVAZ».

h The main research methods used in this thesis include comparative analysis
of indicators over time, structural and functional analysis of the organization,
competitiveness analysis, and SWOT analysis.

i The practical significance of the study lies in the development of measures to
enhance competitiveness to ensure the economic security of JSC «AvtoVAZ», which
can be further applied by the company to increase consumer interest and strengthen
its competitive position in the market.

c Structure and volume of the bachelor's thesis: The thesis consists of an
introduction, three main chapters, a conclusion, a list of references, and appendices.
The total length is 53 pages. Illustrative materials include 6 tables, 5 formulas, and
12 figures.

l

e

t

e

d

b

y

S

o

l

Содержание

В

В Теоретические основы конкурентоспособности для обеспечения

С

Д 1

С 1

Н 1

И 1

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

И 2

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для

1.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения

Введение

В условиях современных рыночных изменений, одним из ключевых факторов успеха и устойчивости выступает конкурентоспособность предприятий. Особенно это актуально для таких крупных компаний, как АО «АвтоВАЗ», который занимает важное место на российском автомобильном рынке. В последнее время компания столкнулась с большим количеством проблем, к ним относятся: экономическая нестабильность, изменения в предпочтениях потребителей, а также усиливающаяся конкуренция как внутри страны, так и за ее пределами. Поэтому «АвтоВАЗу» требуется не просто адаптация, но и активный поиск новых стратегий для повышения своей конкурентоспособности.

Экономическая безопасность является одним из ключевых аспектов деятельности предприятий, которые стремятся удержать свои позиции на рынке. Повышение конкурентоспособности напрямую влияет на финансовые показатели компании и её долю рынка, что делает её ключевым фактором развития предприятия [21]».

Впервые роль конкуренции в рыночной экономике была подробно рассмотрена в труде шотландского экономиста Адама Смита, который считается основоположником экономической теории. В своей работе «Исследование о природе и причине богатства народов», написанной в XVIII веке, Смит утверждает, что поведение как отдельных людей, так и предприятий в целом регулируется так называемой «невидимой рукой рынка». Кроме А. Смита, в изучении вопросов повышения конкурентоспособности внесли свой вклад и другие учёные, такие как М. Портер, П. Друкер, Р.А. Фатхутдинов, Азоев Г. Л., И. М. Лифиц, Ф. Хайек, И. Ансофф, Т. Г. Философова и другие.

Кроме того, стоит отметить взаимосвязь между поддержанием высокого уровня собственной конкурентоспособности и обеспечением экономической безопасности организации.

Актуальность темы связана не только с текущими вызовами для «АвтоВАЗа», но и с необходимостью стратегического подхода к долгосрочному планированию. В условиях постоянных изменений на рынке компании нужно разрабатывать и внедрять мероприятия, которые помогут не только сохранить существующие позиции, но и расширить их.

Объектом исследования выступает предприятие АО «АвтоВАЗ».

Предметом исследования является повышение конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ».

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть сущность понятия «конкурентоспособность» и её роль в экономической безопасности;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «АвтоВАЗ»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ»;
- обосновать экономический эффект предлагаемых мероприятий.

Теоретической основой исследования бакалаврской работы служат современные теории отечественных и зарубежных авторов, касающиеся рассматриваемых вопросов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО АвтоВАЗ».

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

Теоретические основы конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности организаций

Сущность и понятие конкурентоспособности и её роль в экономической безопасности

Главной целью большинства коммерческих организаций является завоевание лидерства на отраслевом рынке. Данная задача зависит от ключевых факторов, как конкурентоспособности самой организации и то, как предлагаемые ею услуги или товары конкурируют на рынке.

Создание конкурентных преимуществ перед конкурирующими организациями становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики» [6].

Для достижения успеха в бизнесе важно ясно понимать понятие конкурентоспособности. Существует большое количество подходов к определению этого сложного понятия, именно поэтому мы проанализируем разных авторов, раскроем полное и многогранное представление о том, что значит быть конкурентоспособным.

А. Смит был одним из первых, кто исследовал конкуренцию в экономической теории. Его труды сформировали начало классической экономической теории, и конкуренцию он рассматривал как «конкуренция цены и качества, можно сказать, что анализировал её в самых простых и основных формах. А. Смит считал, что конкурентоспособность – это, прежде всего, способность с минимальными издержками производить товар, предлагая его на рынке с минимальными ценами» [29].

Теория конкуренции была обобщена А. Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776г.) [29], в которой впервые:

- «введено понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения);
- сформулирован «главный принцип конкуренции» – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым «дёргая» за ниточки марионеток – предпринимателей, «рука» заставляет их действовать в соответствии с «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции;
- разработан механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями;
- определено основное условие эффективной конкуренции, включающее наличие большого количества продавцов и покупателей, полную информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса);
- разработана модель усиления и развития конкуренции, доказано, что в условиях рыночных отношений возможно использование ресурсов в масштабе общества в целом» [29].

Другой австрийский экономист и политический философ, нобелевский лауреат по экономике 1974 г. австрийский ученый Ф. Хайек рассматривал конкуренцию еще шире, понимая ее как «процедуру открытия» [33]. По его мнению, для предпринимателя критически важно, анализируя динамику цен на ресурсы и производимые товары, определить стратегически верное направление деятельности, а также ассортимент, объёмы и целевую аудиторию производства. Рыночный механизм, основанный на ценообразовании и конкуренции, обеспечивает прозрачность и объективность информации. Конкурентная среда определяет объём и структуру необходимых ресурсов, а

также целевые рынки, объёмы продаж и потребительские сегменты. оптимальном использовании ограниченных общественных ресурсов. В то же время рынок способствует концентрации знаний, умений и навыков, которые рассеяны в обществе и могут быть использованы для производства товаров. Именно поэтому Ф. Хайек рассматривает конкуренцию как процедуру открытия» [33].

В своей книге «Международная конкуренция» М. Портер [32] отмечает, что конкуренция – это динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты»

Н.П. Абаева утверждает, что «Конкурентоспособность - это способность объекта сдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном сегменте рынка. Автор подчеркивает, что продукт или услуга могут быть конкурентоспособными или неконкурентоспособными на рынке, где это имеет смысл» [1].

Фатхутдинов Р.А. в своих работах подчеркивает тот факт, что для того, чтобы обеспечить предприятие конкурентоспособностью, необходим системный подход к определяющим конкурентоспособность факторам. Все факторы Фатхутдинов Р.А. подразделяет на тактические и стратегические факторы»

Стратегические факторы – это четко обусловленные составляющие внутренней либо внешней среды предприятия, применив или используя, которые предприятие может превзойти компании конкурентов в перспективе.

Тактические факторы – это четко обусловленные составляющие внутренней либо внешней среды предприятия, по которым компания будет превосходить или превосходит в ближайшее время предприятия конкурентов»

Можем сделать вывод, что огромную роль в развитии экономики играет конкурентоспособность, связь между ними помогает рыночным механизмам совершенствоваться и развиваться, делать товар или услугу лучше, качественнее или дешевле для привлечения клиентов.

В современной экономической теории «понятие «конкурентоспособность» применяется к различным уровням анализа: товару, фирме, отрасли, региону и стране. Для наглядной демонстрации взаимосвязи и взаимозависимости этих уровней предлагается использовать рисунок 1, представляющий собой «пирамиду конкурентоспособности» [26].



Рисунок 1 – Роли конкурентоспособности

Между уровнями конкурентоспособности наблюдается тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, национальная и отраслевая конкурентоспособность определяются способностью отдельных производителей выпускать конкурентоспособную продукцию. Тем не менее, производство конкурентоспособной продукции возможна лишь при наличии благоприятных условий для товаропроизводителей как в отрасли, так и в стране в целом. Конкурентоспособность объектов каждого последующего

уровня, таким образом, определяет конкурентоспособность объектов всех предшествующих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях» [26].

Конкурентоспособность делится на 4 уровня, таблица 1, по территориальному подходу к разделению конкурентоспособности на виды по экономическим субъектам» [11].

Таблица 1 – Классификация уровней конкурентоспособности

Уровни	Описание
Индивидуальный уровень	Возможность данной продукции удовлетворить запросы потребителей в определенной местности в рассматриваемый период времени.
Микроуровень	Совокупность преимуществ данного предприятия среди ему подобных.
Мезоуровень	Влияние определённого региона на экономическую ситуацию в стране.
Макроуровень	Влияние страны на экономическую ситуацию в мире.

Конкурентоспособность на индивидуальном уровне определяется рядом факторов, включая образование, навыки, опыт, личные качества и способность к саморазвитию» [11].

Конкурентоспособность на микроуровне определяется такими факторами, как качество продукции, технологии производства, уровень сервиса и маркетинговые стратегии. Предприятия могут достигать конкурентных преимуществ через инновации, оптимизацию процессов и улучшение взаимодействия с клиентами» [11].

Конкурентоспособность на мезоуровне определяется состоянием и динамикой развития конкретных отраслей, наличием ресурсов, а также влиянием внешних факторов, таких как государственная политика и международные условия. Например, высокотехнологичные отрасли могут демонстрировать более высокую конкурентоспособность за счет постоянного внедрения новшеств» [11].

Конкурентоспособность на макроуровне определяется такими факторами, как экономическая политика государства, уровень образования и квалификации рабочей силы, инфраструктура и инвестиционный климат. Страны с высоким уровнем конкурентоспособности способны привлекать иностранные инвестиции и обеспечивать устойчивый экономический рост» [11].

Учитывая свойства многоуровневости конкурентоспособности, можно составить таблицу иерархии понятий конкурентоспособности субъектов рынка (таблица 2).

Таблица 2 - Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциальной конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли на основе базовых макротехнологий
Конкурентоспособность предприятия	Относительная характеристика, которая отражает отличия развития данной организации от развития организаций-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности
Конкурентоспособность продукции	Совокупность качественных и стоимостных характеристик продукции, которая обеспечивает удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно для покупателя отличается от аналогичных товаров-конкурентов

Конкурентоспособность проявляется в конкретных условиях, на определённом рынке и в конкретный период времени.

Конкурентоспособность обладает динамичным характером и может изменяться со временем под влиянием внешних и внутренних факторов, а также этапов жизненного цикла предприятия или продукта.

Ключевым аспектом конкурентоспособности является возможность её целенаправленного управления, что делает её важным стратегическим параметром развития.

Более того, конкурентоспособность характеризуется противоречивостью, требующей баланса интересов потребителя и производителя.

Критерий конкурентоспособности предоставляет собой качественную или количественную характеристику продукции, которая служит основой для оценки её конкурентоспособности.

Рассмотрим основные критерии конкурентоспособности товара или услуги:

- «уровень качества – товар соответствует характеристикам или стандартам услуг, принятых в данной стране,
- подлинность – наличие необходимых документов, подтверждающих принадлежность товара к определенному товару,
- безопасность – товар или услуга соответствует требованиям безопасности,
- имидж – определённый образ товара или услуги, который сложился в сознании потребителя,
- информативность – товар или услуга будет более конкурентоспособной, если будет больше информации о преимуществах, чем у аналогов» [12].

Данные критерии определяют потребительскую стоимость, его полезность и ценность для потребителя.

Выделяют три основных направления конкурентоспособности, они представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Роли конкурентоспособности

Если рассматривать роль конкурентоспособности, как фактор национальной безопасности, то можно отметить, что она играет роль важного фактора, обеспечивающего устойчивость финансовой системы страны. Высокий уровень конкурентоспособности говорит о том, что экономика не зависит от импорта товаров и услуг, а значит, что она менее уязвима перед внешними угрозами. Это уменьшает риски, связанные с экономической агрессией со стороны других государств, возможными санкциями или другими формами экономического давления. Страна с развитыми и конкурентоспособными отраслями способна эффективно обеспечивать собственный внутренний рынок, что минимизирует зависимость от внешних поставщиков. Более того, внутренняя конкуренция стимулирует постоянное совершенствование производителей.

Если рассматривать роль конкурентоспособности, как фактор успешного импортозамещения, то можно отметить, что «импортозамещение - это процесс, при котором страна изменяет свою зависимость от импорта, развивая собственное производство. Для выгоды от импортозамещения необходимо создавать конкурентоспособные продукты и услуги, которые могут заменить импортные аналоги. Это требует инвестиций в инновации, повышения качества продукции, современных предприятий, повышения

производительности труда и привлечения квалифицированных кадров. Для того чтобы конкурировать с импортом, продукция должна быть высокого качества, а разнообразие ассортимента должно соответствовать потребностям рынка» [28]. Это вынуждает производителей постоянно улучшать качество и быстро реагировать на запросы потребителей.

Понимание рыночной конкуренции позволяет отслеживать, насколько эффективно удовлетворяются потребности населения. Конкуренентоспособные рынки, активно анализируя предпочтения и потребности людей посредством маркетинговых исследований, онлайн-опросов, отзывов и других каналов обратной связи, обеспечивают быструю реакцию на меняющиеся запросы и предлагают более актуальные продукты и услуги.

Основные принципы и факторы конкурентоспособности предприятия

Чтобы достичь успеха на конкурентном рынке, важно на предприятии развивать уникальные конкурентные преимущества. Это требует эффективного стратегического планирования, которое включает в себя создание комплексной системы управления данными преимуществами, а также их постоянное удержание и развитие.

От того, насколько эффективно предприятие организует и выполняет свои действия, зависит создание ценности для потребителей. Конечная стоимость, которую компания предлагает, определяется покупательской способностью в отношении её товаров и услуг.

Общие принципы, которые дают конкурентные преимущества производителям.

- целенаправленность всех и каждого работника на действия;
- доведения действий до конца;
- налаженная обратная связь между предприятиями его клиентами, упрощающая близость предприятия клиенту;

- создание непринужденной и творческой атмосферы на предприятии;
- рост производительности благодаря желанию работать и эффективному использованию способностей;
- умение твердо стоять на своем;
- простота организации минимум уровней управления из служебного персонала;
- умение держать под жестким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчиненным менее важные» [24].

Взаимосвязанное решение обозначенных проблем с учётом изложенных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим принципы конкурентоспособности, которые формируют основу для стратегического управления, они приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Принципы конкурентоспособности

Принцип	Аргументация
Инновационность	Создание уникальных продуктов и технологий
Клиентоориентированность	Учет потребностей клиентов, повышение лояльности
Гибкость управления	Реакция на изменения внешней среды
Снижение затрат	Оптимизация расходов для повышения рентабельности
Устойчивость к рискам	Снижение влияния внешних и внутренних угроз

Инновационность – предприятия должны внедрять новые технологии, улучшать продукцию и оптимизировать процессы для опережения конкурентов. Г. Л. Азоев в книге «Конкуренция: анализ, стратегия и практика» подчеркивает, что «инновации — это один из главных инструментов повышения конкурентоспособности, особенно на насыщенных рынках» [3], а П. Друкер в труде «Эффективное управление» отмечает, что «инновации

позволяют предприятиям создавать уникальную ценность для потребителей» [30].

Клиентоориентированность – ориентация на потребности и предпочтения клиентов для создания продукции, максимально удовлетворяющей их запросы. В. А. Горемыкин в статье «Клиентоориентированность как фактор конкурентоспособности» указывает, что глубокое понимание клиентских потребностей формирует лояльность и увеличивает долю рынка. К. Л. Келлер в книге «Маркетинг управления брендом» акцентирует внимание на важности обратной связи от клиентов для улучшения продуктов и услуг [8].

Гибкость управления – способность оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды предприятия. И. Ансофф в работе «Стратегическое управление» утверждает, что гибкость управления помогает минимизировать риски и адаптироваться к рыночным вызовам. С. Каплан и Д. Нортон в книге «Сбалансированная система показателей» описывают, как стратегическая гибкость позволяет предприятиям эффективно перераспределять ресурсы [4].

Снижение затрат – оптимизация производственных и операционных расходов без потери качества продукции. М. Портер в книге «Конкурентное преимущество» выделяет снижение затрат как один из базовых способов завоевания лидерства на рынке. В. Радаев в статье «Конкуренция и конкурентоспособность» указывает, что эффективное управление затратами помогает предприятиям устанавливать конкурентоспособные цены [19].

Устойчивость к рискам – создание систем защиты от угроз, которые могут снизить конкурентоспособность или нанести экономический ущерб. А. Ю. Сергеева в монографии «Управление рисками предприятия» подчеркивает, что способность идентифицировать и минимизировать риски является ключевым фактором конкурентоспособности [22]. М. Э. Дворкин в статье «Риск-менеджмент в условиях рыночной экономики» рассматривает механизмы построения устойчивости к экономическим кризисам [10].

Также очень важным является изучение факторов конкурентоспособности, так как они являются ключевыми элементами, влияющими на способность организации занимать устойчивые позиции на рынке. Факторы делятся на внутренние и внешние.

Внутренние факторы зависят от управленческих решений, организационной структуры и ресурсов предприятия. К внутренним факторам относятся:

- качество продукции,
- инновации и технологии,
- квалификация персонала,
- управленческая стратегия.

Высокое качество продукции удовлетворяет потребности клиентов, что обеспечивает лояльность и конкурентное преимущество. В книге «Конкуренция: анализ, стратегия и практика» Г. Л. Азоев отмечает, что качество является основой формирования ценности продукта в глазах потребителя [3]. Использование новых технологий позволяет предприятию создавать уникальные предложения. П. Друкер в работе «Эффективное управление» указывает, что компании, активно внедряющие инновации, способны захватывать лидерские позиции на рынке [30]. Высококвалифицированные сотрудники повышают эффективность и производительность. С. В. Скатерщиков в статье «Роль человеческого капитала в конкурентоспособности предприятия» подчеркивает, что профессиональное развитие персонала напрямую связано с устойчивостью предприятия [23].

Эффективная стратегия позволяет своевременно реагировать на изменения рынка. М. Портер в книге «Конкурентная стратегия» описывает, как грамотное планирование способствует удержанию конкурентных позиций [31].

Внешние факторы формируются под воздействием рыночной среды и макроэкономических условий. К внешним факторам относятся:

- рыночная конкуренция,

- государственная поддержка,
- экономические условия,
- социальные и экономические факторы.

Уровень конкуренции в отрасли влияет на необходимость инноваций и снижения затрат. И. Ансофф в труде «Стратегическое управление» отмечает, что компании на конкурентных рынках вынуждены быть более гибкими [4]. Льготы и субсидии создают возможности для роста и снижения издержек. «В. Е. Селезнев в статье «Роль государственной политики в повышении конкурентоспособности предприятий» указывает, что субсидирование отраслей способствует их развитию» [20]. «Уровень инфляции, курс валют, стоимость ресурсов влияют на себестоимость продукции. А. Г. Грязнова в книге «Экономика предприятия» подчеркивает, что макроэкономическая стабильность является основой для роста конкурентоспособности» [9]. Потребители все чаще отдают предпочтение экологически чистым продуктам. «В. Л. Лебедев в статье «Экологическая составляющая конкурентная способность» акцентирует внимание на важности ответственности» [14].

Различные факторы способны влиять на конкурентоспособность организации как позитивно, так и негативно. В первом случае они формируют конкурентные преимущества, во втором — создают проблемы для организации. Однако, несмотря на простоту такого подхода, анализ не должен ограничиваться рассмотрением только отдельных факторов.

1.3. Взаимосвязь конкурентоспособности и экономической безопасности

«Экономическая безопасность предприятия представляет собой совокупность факторов, обеспечивающих его устойчивость и способность к развитию в условиях внешних и внутренних угроз. Она характеризуется защитой от негативного влияния внешней среды, а также способностью поддерживать или увеличивать финансовые результаты. Ключевыми

аспектами экономической безопасности являются стабильное функционирование предприятия, адаптация к изменяющимся условиям рынка и сохранение конкурентных преимуществ. Таким образом, экономическая безопасность является необходимым условием для достижения заявленных целей и обеспечения постоянного роста» [21].

Структура механизма обеспечения экономической безопасности предприятия может включать в себя взаимосвязанные элементы, ключевая задача данного механизма, это создание условий для получения прибыли, достаточной для устойчивого развития и расширенного воспроизводства капитала. При этом система должна учитывать, как внутренние интересы компании, так и её взаимодействие с внешней средой.

Как отмечает Костенко А.В., формирование данного механизма основывается на ряде принципов. В своих работах она подчеркивает, что:

- «во-первых, они должны формироваться с учетом финансовых интересов предприятия: рост рыночной стоимости предприятия и максимизация прибыли, достаточность основного и оборотного капитала, наличие необходимого объема инвестиционных ресурсов, оптимизация отчислений в бюджет и другое;
- во-вторых, учитывать принципы управления экономической безопасностью предприятия, применение программы долевого управления, обязательное определение совокупности собственных финансовых интересов предприятия и его миссии, интегрированность подсистемы управления экономической безопасностью предприятия с общей системой финансового менеджмента, минимизацию расходов на обеспечение экономической безопасности предприятия;
- в-третьих, механизм обеспечения экономической безопасности предприятия должен учитывать степень использования в хозяйственной деятельности своевременных информационных систем, уровень привлечения сервисов в сети Интернет в

продвижении товаров и услуг компании, квалификацию персонала, осуществляющего управление информационным пространством предприятия, стоимость обслуживания информационных систем, перспективы роста компании с использованием внутренних информационных систем и сервисов сети Интернет.» [13]

В концепции обеспечения экономической безопасности предприятия основным требованием является применение индикативного анализа как метода экономического исследования. Суть индикативного анализа заключается в выявлении тенденций и изменениях показателей экономической безопасности, а также в их интеграции в процесс достижения экономической стабильности субъекта и защиты его интересов.

В своей работе «Экономическая безопасность: теория и практика» А. И. Татаркин утверждает, что «конкурентоспособность предприятия зависит от его способностей минимизировать риски и адаптироваться к угрозам внешней среды, то есть другими словами, конкурентоспособность предприятия тесно связана с экономической безопасностью, она основывается на двух ключевых аспектах, которые представлены на рисунке 3».

Ключевые аспекты экономической безопасности	устойчивость - это способность предприятия сохранять стабильное положение на рынке и выполнять свои обязательства честно перед своими коллегами, сотрудниками и экономикой.
	защита от рисков - это выявление и минимизация негативных факторов, угрожающих финансовой, производственной или кадровой нестабильности.

Рисунок 3 – Ключевые аспекты экономической безопасности

Исходя из данных аспектов, сделаем вывод о том, что самым важным в экономической безопасности является создание условий, гарантирующих

недопущение нанесения ущерба производству от внутренних и внешних воздействий [16].

Экономическая безопасность включает в себя несколько взаимосвязанных компонентов, которые способствуют обеспечению конкурентоспособности предприятия.

- финансовая безопасность,
- производственная безопасность,
- информационная безопасность,
- кадровая безопасность,
- инновационная безопасность.

Рассмотрим каждый из них. «Финансовая безопасность - неотъемлемая часть экономической безопасности страны. Финансовые рынки и институты в последние годы определяли экономическое развитие как на национальном, так и на международном уровнях» [27]. «Основным нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность по обеспечению безопасности, является Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности»» [25]. «Производственная безопасность – это определенный комплекс мер, которые применяются профильными подразделениями для того, чтобы обеспечить безопасное и непрерывное функционирование предприятие, их целью является умение вовремя противодействовать угрозам любого характера» [7]. «Информационная безопасность - это определенный комплекс организационно-технических мероприятий, которые обеспечивают целостность данных и конфиденциальность информации в сочетании её доступностью для пользователей, которые авторизованы. Чаще всего теми, кто пытается нарушить данную конфиденциальность, являются конкуренты, для нанесения различных рода убытков» [7]. «Кадровая безопасность – один из важнейших компонентов экономической безопасности, так как именно от персонала зависит эффективность деятельности организации и отдельных процессов производства. Это самый сложный элемент, поскольку человеческий фактор может нести потенциальную угрозу, каждый из

сотрудников может нести положительное влияние, а также негативное влияние на эффективность организационной деятельности» [7]. «Инновационная безопасность - она защищает идеи и разработки, что привлекает инвестиции в науку и технологии. Это, в свою очередь, создает новые рабочие места и помогает стране быть более конкурентоспособной на мировом рынке. В условиях глобализации такая безопасность позволяет лучше справляться с новыми вызовами и уменьшает риски, связанные с внешними влияниями» [7].

«Благодаря развитию конкурентоспособности обеспечивается стабильное положение на рынке, что уменьшает вероятность возникновения угроз экономической безопасности. Чем выше уровень экономической безопасности, тем больше возможность вкладывать ресурсы в развитие сильных сторон для их укрепления. Таким образом, конкурентоспособность и экономическая безопасность тесно взаимосвязаны и требуют комплексного подхода. Для обеспечения устойчивого развития компания должна интегрировать стратегии, направленные на улучшение конкурентных позиций и защиту от внутренних и внешних угроз» [31].

Оценка конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ»

Организационно-экономическая характеристика

История акционерного общества «АвтоВАЗ» началась 20 июля 1966 года. В этот день ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли решение о строительстве в городе Тольятти завода по изготовлению автомобилей. Объявили строительство 3 января 1967 года, а уже 21 января выкопали первый кубометр земли для строения цеха завода. Первые автомобили ВАЗ-2101 были выпущены 19 апреля 1970 года, а первый поезд с автомобилями «Жигули» был отправлен в Москву 28 октября 1970 года.

«5 января 1993 года было принято решение о преобразовании производственного объединения «АвтоВАЗ» в акционерное общество открытого типа «АвтоВАЗ»» [18].

Одним из значимых моментов для завода стал 2008 год, когда «АвтоВАЗ» начал продавать акции французской корпорации Renault. В итоге на сентябрь 2008 года основными акционерами компании являлись: Renault (25 %), «Ростехнологии» (25,1 %) и «Тройка диалог» (25,64 %). Затем было длительное восстановление, связанное с экономическим кризисом, который происходил в этот период времени, ближе к 2010 году были значительно увеличены продажи и объём производства.

«В 2011 году произошло слияние, АвтоВАЗ подписал альянс с Renault-Nissan, благодаря чему внедрялись новые технологии и модели» [18].

Lada Granta и Lada Kalina появились в производстве в 2013 году, расширение модельного ряда способствовало росту продаж. А Lada Vesta и другие модели появились только в 2018 году, после экономических трудностей, когда завод улучшил свои финансовые показатели и вышли на прибыль благодаря повышению спроса на автомобили.

В связи со вспышкой COVID-19 и уходом западных автопроизводителей с российского рынка, обусловленным международными санкциями и сложной экономической ситуацией, «АвтоВАЗ» вынужден был пересмотреть стратегию и искать новых партнеров.

В настоящее время приоритетным направлением является разработка электромобилей и адаптация к изменяющимся рыночным условиям. Продолжается работа над инновациями, охватывающими электрификацию и цифровизацию производственных процессов.

На данный момент, АО «АвтоВАЗ» имеет несколько дочерних компаний, "ИжАвто", "Лада-запчасть", "АвтоВАЗ-Инжиниринг" и "Тольятти-Лада". Каждая из этих компаний специализируется на определенной области деятельности: они производят автомобили и комплектующие, запасные части, разрабатывают новые модели автомобилей и внедряют современные технологии в производство. Также они обеспечивают выпуск автомобилей, их продажу и занимаются экспортом автомобилей и запасных частей.

Основной миссией «АвтоВАЗа» является создание для своих клиентов автомобилей по доступным ценам, приносить акционерам стабильную прибыль, улучшать благосостояние сотрудников и повышать ценность завода во благо государства. Дилерская сеть «АвтоВАЗа» насчитывает свыше 300 официальных центров, обеспечивая широкое географическое покрытие по всей России и доступность автомобилей и сервисных услуг для клиентов.

Главной ценностью компании являются сотрудники. Именно их активное участие в улучшении качества, результативности и эффективности работы является ключевым принципом достижения успеха и стратегических целей. Важным дополнением к этому является то, что дилерская сеть представляет нашу компанию перед потребителями, и именно качество продаж зависит от вовлеченности сотрудников, что в свою очередь влияет на удовлетворенность клиентов и восприятие бренда LADA.

Касаемо стратегии АО «АвтоВАЗа», можно отметить, что «Совет Директоров АО «АвтоВАЗ» на заседании утвердил основные направления

развития компании, которые лягут в основу обновленной «Стратегии развития - 2030». Данная стратегия АвтоВАЗа разрабатывается во исполнение государственной стратегии развития автопрома, которая была утверждена Правительством РФ в конце 2022 года. В основе государственного подхода к индустрии лежат принципы удовлетворения российского рынка высоко-обеспечение технологического суверенитета, рост доли автомобильной промышленности в ВВП страны, а также повышение конкурентоспособности российской продукции на мировом рынке и развитие экспорта. Для выполнения этих целей стратегия развития АвтоВАЗа будет содержать комплекс решений и действий по пяти основным направлениям:

- занятие АвтоВАЗом доминирующего положения на российском рынке;
- расширение продуктовой линейки, в том числе за счет развития собственных платформ;
- достижение технологического суверенитета, в первую очередь по критически важным технологиям и компонентам;
- развитие экспортных продаж и увеличение количества рынков присутствия LADA, в том числе с помощью локальных и глобальных партнеров;
- сохранение рентабельности бизнеса и достижение финансовой устойчивости АвтоВАЗа, в том числе за счет погашения значительных кредитных обязательств, выданных в период управления компанией иностранным акционером - Альянсом «Рено-Ниссан».

«Наша главная цель в работе над «Стратегией развития – 2030» - это максимально возможная в текущих условиях реалистичность документа, заявил - перед АвтоВАЗом Президент АО «АвтоВАЗ» Максим Соколов. Эти меры обеспечат точное следование основным направлениям нашей стратегии и выполнение целей государственной стратегии развития автопрома»» [18].

За каждым из этих автомобилей стоит труд более полумиллиона людей – всех, кто работал на предприятии за годы его существования.

Организационная структура АО "АвтоВАЗ" имеет разветвлённую систему управления, которая позволяет координировать многочисленные производственные и бизнес-процессы. Во главе компании стоит президент-генеральный директор, определяющий стратегию развития завода. Непосредственно ему подчиняются три вице-президента они представлены на рисунке 4, каждый из которых курирует отдельное направление работы предприятия.

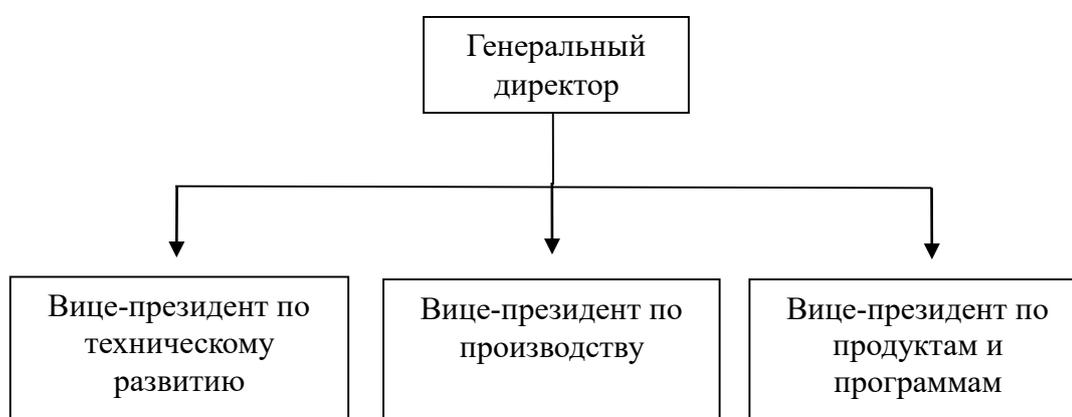


Рисунок 4 – Структура руководства компании

Президент компании, который одновременно выполняет обязанности генерального директора, является ключевой фигурой в управлении АвтоВАЗом. Он не только определяет стратегические направления развития предприятия, но и лично принимает важнейшие решения, а также представляет интересы компании перед государственными органами и деловыми партнерами. В его компетенции - разработка перспективных планов развития, эффективное распределение ресурсов и контроль за выполнением стратегических задач.

Для более полного представления о системе управления АвтоВАЗом стоит подробнее рассмотреть функции каждого вице-президента. Первым в

организационной структуре указан вице-президент по техническому развитию, на рисунке 5.

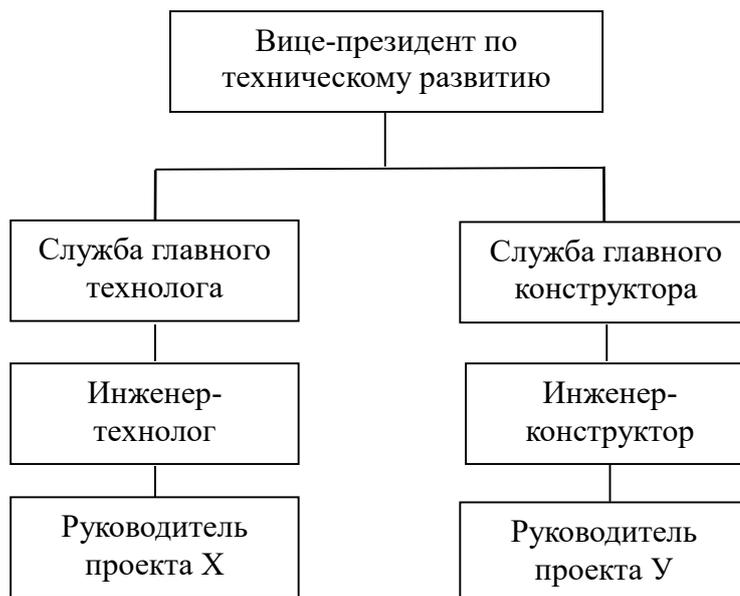


Рисунок 5 – Вице-президент по техническому развитию

Основная задача службы главного технолога заключается в разработке и оптимизации технологических процессов производства. Инженеры-технологи занимаются внедрением новых технологий и улучшением существующих производственных методов. Служба главного конструктора отвечает за проектирование новых моделей автомобилей, разработку их конструктивных особенностей и внедрение современных технологий. Инженеры-конструкторы работают над созданием прототипов и проведением испытаний. Руководители проектов координируют реализацию конкретных проектов, отвечают за планирование, контроль сроков и бюджета, а также за взаимодействие между различными подразделениями.

Вице-президент по производству, представлен на рисунке 6, он управляет дирекцией по производству.



Рисунок 6 – Вице-президент по производству

Данная дирекция осуществляет планирование, организацию и контроль производственной деятельности. Производственники занимаются оптимизацией процессов, повышением эффективности и качеством выпускаемой продукции.



Рисунок 7 – Вице-президент по продуктам и программам

Вице-президент, представленный на рисунке 7, отвечает за стратегическое планирование продуктов и программ компании, а также за экономическое обоснование их разработки. Дирекция по экономике и планированию занимается анализом финансовых показателей, составлением бюджетов и прогнозов. Экономисты обеспечивают оценку эффективности проектов и программ, а также разрабатывают рекомендации по улучшению финансовых результатов. Инженеры-организаторы выполняют необходимые расчеты экономической эффективности планируемых мероприятий.

Организационная структура АО «АвтоВАЗ» представляет собой сложный многоотраслевой комплекс, который требует слаженной системы управления множеством вспомогательных производств и взаимодействия с поставщиками. Внутри этой структуры необходимо эффективное сотрудничество между различными направлениями бизнеса. Однако громоздкость такой организации затрудняет быстрое решение вопросов, связанных с инновациями, что негативно сказывается на конкурентоспособности компании как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Теперь рассмотрим основные экономические показатели АО «АвтоВАЗ» по данным бухгалтерского баланса, приложение А, таблица А1.

Экономические показатели представляют собой важнейшие статистические данные, которые служат основой для анализа состояния и динамики экономики. Отражают результаты деятельности компании, включая её финансовые результаты, уровень доходов, расходы, прибыль. Они позволяют не только выявлять сильные и слабые стороны бизнеса, но и определять его конкурентоспособность на рынке. Кроме того, экономические показатели служат индикаторами общего состояния экономики, предоставляя информацию о темпах роста и других макроэкономических факторах.

Таблица 4 содержит результаты горизонтального анализа бухгалтерского баланса АО «АвтоВАЗ».

Таблица 4 – Расчет основных экономических показателей АО «АвтоВАЗ» за гг.

Показатели	г.	г.	г.	Изменение			
				гг.		гг.	
				Абс. изм	Темп прироста, %	Абс. изм	Темп прироста,
Выручка, тыс.руб.							
Себестоимость продаж, тыс.руб.							
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.							
Управленческие расходы, тыс.руб.							
Коммерческие расходы, тыс. руб.							
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.							
Чистая прибыль, тыс. руб.							
Основные средства, тыс. руб.							
Оборотные активы, тыс. руб.							
Численность ППП, чел.							
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.							
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)							
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)							
Фондоотдача (стр1/стр8)							
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)							

Далее для наглядности представлены графически основные показатели АвтоВАЗа на рисунке 8.

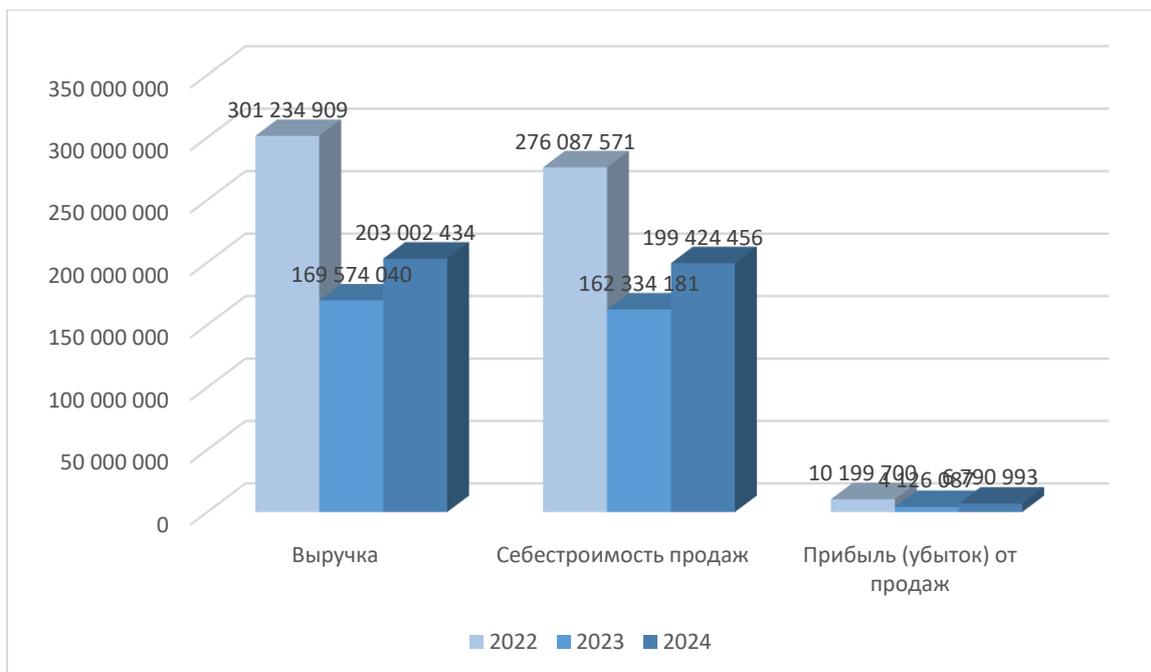


Рисунок 8 – Основные экономические показатели

В результате расчета основных экономических показателей, можно заметить, что выручка АО "АвтоВАЗ" в 2022 году составила 301 234 909 т. р. В 2023 году данный показатель снизился до 169 574 040 т. Р., что на 131 660 869 т. р. меньше, чем в предыдущем году. Темп снижения составил 43,7%. Внешние факторы являются основной причиной резкого падения, в основном это санкции, ограничения на поставки комплектующих и общее ухудшение экономической ситуации. В 2024 году выручка увеличилась до 203 002 434 т. р., что на 33 428 394 т. р. (19,7%) больше, чем в 2023 году. За счет адаптации к новым условиям, компании удалось частично восстановить её деятельность.

В 2022 году себестоимость продаж составила 276 087 571 т. р. В 2023 году она значительно снизилась до 162 334 181 т. р., что на 113 753 390 т. р. (41,2%) меньше, чем в предыдущем году. Это снижение связано с уменьшением выручки и говорит о сокращении объемов производства. Однако в 2024 году себестоимость снова выросла и достигла 199 424 456 т. р., что на 37 090 275 т. р. (22,8%) больше, чем в 2023 году. Этот рост может быть обусловлен увеличением затрат на сырье, материалы и логистику, особенно в условиях санкций.

Прибыль от продаж в 2022 году составила 10 199 700 т. р. В 2023 году она сократилась до 4 126 087 т. р., что на 6 073 613 т. р. (59,5%) меньше, чем в предыдущем году. Это связано с увеличением расходов, как коммерческих, так и управленческих, а также снижением выручки. В 2024 году прибыль от продаж увеличилась до 6 790 993 т. р., что на 2 664 906 т. р. (64,5%) больше, чем в 2023 году. Это свидетельствует о восстановлении рентабельности основной деятельности.

Далее необходимо провести анализ показателей бухгалтерского баланса АО «АвтоВАЗ» за 2022-2024 год. Динамика изменений значений разделов бухгалтерского баланса представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика изменений значений разделов бухгалтерского баланса АО «АвтоВАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Наименование			
				Отклонение (+,-), млн.руб		Темп прироста	
				2024/2023г.	2023/2022г.	2024/2023г.	2023/2022г.
Внеоборотные активы	119300	130100	140400	10300	10800	7,91	9,05
Оборотные активы	98900	80900	85000	4100	-18000	5,06	-18,20
Капитал и резервы	29100	29300	29900	600	200	2,04	0,69
Долгосрочные обязательства	105100	87700	98400	10700	-17400	12,2	-16,56
Краткосрочные обязательства	84000	94100	98000	3900	10100	4,14	12,02

Внеоборотные активы в 2023 году увеличились на 10800000 т. р., что соответствует 9,05% в относительном выражении, после чего в 2024 году прирост составил еще 10300000 т. р. (7,91%). По данным показателям видно, что внеоборотные активы за 2022-2024 год демонстрировали рост.

Оборотные активы в 2022 году сократились на 18000000 т. р. или на 18,20%, а в 2024 году наблюдается небольшой рост на 4100000 т. р., что соответствует 5,06% составив 85000000 т. р., что по итогу показывает отрицательную динамику.

Капитал и резервы в 2023 году увеличились на 200000 т. р. (0,69%). В 2024 году их значение возросло до 29900000 т. р., что составило прирост на 600000 т. р. (2,04%).

Долгосрочные обязательства в 2023 году сократились с 105100000 т. р. до 87700000 т. р., что составило 16,56%. Однако в 2024 году наблюдается рост на 10700000 т. р. (12,2%), что может указывать на увеличение долговой нагрузки.

Краткосрочные обязательства в 2023 году возросли на 10100000 т. р. (12,02%). В 2024 году краткосрочные обязательства увеличились на 3900000 т. р. (4,14%), что подчеркивает необходимость управления текущими финансовыми обязательствами.

В целом, в рассматриваемом периоде наблюдается смешанная динамика финансовых показателей: внеоборотные активы и капитал продолжили расти, в то время как оборотные активы сократились, а долгосрочные обязательства сначала снизились, а затем увеличились. Несмотря на такие сложные времена, АО «АвтоВАЗ» проявляет способность к адаптации и возможности восстанавливаться, но для дальнейшего роста необходимо решать проблемы, которые связаны с высокими затратами и поставщиками, от которых зависит производство. Исходя из таблицы 4, мы видим оптимистичные перспективы компании, при возможности адаптации к различным ситуациям.

2 Оценка конкурентоспособности

Для наиболее лучшего понимания сильных и слабых сторон АвтоВАЗа, проведём SWOT-анализ (таблица 6), данный метод позволит систематически оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия. SWOT-анализ поможет выявить ключевые аспекты, с которыми можно работать для повышения конкурентоспособности организации, а также определить потенциальные угрозы и возможности, что является важным шагом в стратегическом планировании и управлении.

Таблица 6 – SWOT-анализ АО «АвтоВАЗ»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<p>1) Популярность моделей LADA Granta, Vesta и Niva, обеспечивает АО «АвтоВАЗ» соответствующую долю рынка;</p> <p>2) Исторический бренд ассоциируется с надежными автомобилями;</p> <p>3) Производство полного цикла (собственное металлургическое, прессовое производство, производство пластмассовых изделий) позволяют снизить зависимость от поставщиков (в т.ч. импортных);</p> <p>4) Широкая сеть дилеров и сервисных центров;</p> <p>5) Имеется государственная поддержка, например, программа субсидирования автокредитов и поддержка отечественного автопрома;</p> <p>6) Компания выпускает автомобили различных категорий: бюджетные, внедорожники, автомобили среднего класса и грузовые пикапы.</p>	<p>1) Некоторые автомобили уступают конкурентам по дизайну, технологичности и безопасности;</p> <p>2) По ряду моделей (Largus, Vesta) импортозамещение не завершено, что делает компанию уязвимой к внешним санкциям и сбоям в поставках;</p> <p>3) Невозможность поставки продукции из-за несоответствия требованиям к продукту на внешних рынках (например, нормам токсичности);</p> <p>4) Несмотря на улучшения, пользователь отмечает проблемы с надежностью некоторых моделей;</p> <p>5) Конкуренты активно внедряют электромобили и гибридные технологии, в то время как АО «АвтоВАЗ» отстает в этом направлении.</p>
O - возможности	T - угрозы
<p>1) Запуск и развитие электромобилей и автомобилей CNG в рамках государственной программы развития;</p> <p>2) Расширение продаж на соседних рынках, где автомобили LADA воспринимаются как доступный и надежный бренд;</p> <p>3) Возможность получения технологий и комплектующих из Китая для замены европейских поставок;</p> <p>4) Использование инвестиций для обновления оборудования и технологий.</p>	<p>1) Geely, Chery, Haval и другие китайские бренды захватывают соответствующую долю рынка благодаря технологичным автомобилям;</p> <p>2) Снижение покупательских способностей населения может отрицательно сказаться на объемах продаж;</p> <p>3) Ограничения на импорт оборудования и технологий могут затруднить модернизацию производства;</p> <p>4) Рост интереса к электромобилям и гибридным автомобилям может снизить привлекательность традиционных моделей LADA;</p> <p>5) Увеличение стоимости металлов и других материалов может привести к удорожанию продукции.</p>

Таким образом, для повышения конкурентоспособности АО «АвтоВАЗ» следует обратить внимание на несколько ключевых аспектов. Во-первых, необходимо сосредоточиться на улучшении качества продукции, что является

основой доверия потребителей. Во-вторых, внедрение инновационных технологий позволит компании идти в ногу с современными тенденциями и требованиями рынка. Особенно важно активное развитие новых моделей, особенно в сегменте электромобилей, где наблюдается растущий интерес со стороны потребителей. Эффективное использование имеющихся возможностей и грамотное преодоление возникающих угроз помогут «АвтоВАЗу» не только сохранить свои текущие позиции на рынке, но и занять лидирующие позиции в будущем.

Для понимания какой процент занимает на рынке марка LADA, производимая компанией «АвтоВАЗ» за последние несколько лет обратимся к рисунку 9.

Рисунок 9 – Доля рынка марки LADA, в %

Анализируя представленные данные, нельзя не отметить устойчивый рост рыночной доли LADA в последние годы. Эта тенденция явно свидетельствует о повышении конкурентоспособности продукции АвтоВАЗа. В 2024 году доля рынка достигла максимальных значений за трехлетний период, что говорит об успешном преодолении маркой различных внешних факторов, будь то экономическая нестабильность или изменения потребительских предпочтений.

Что касается динамики продаж автомобилей марки LADA, то видны значительные колебания, они представлены на рисунке 10.

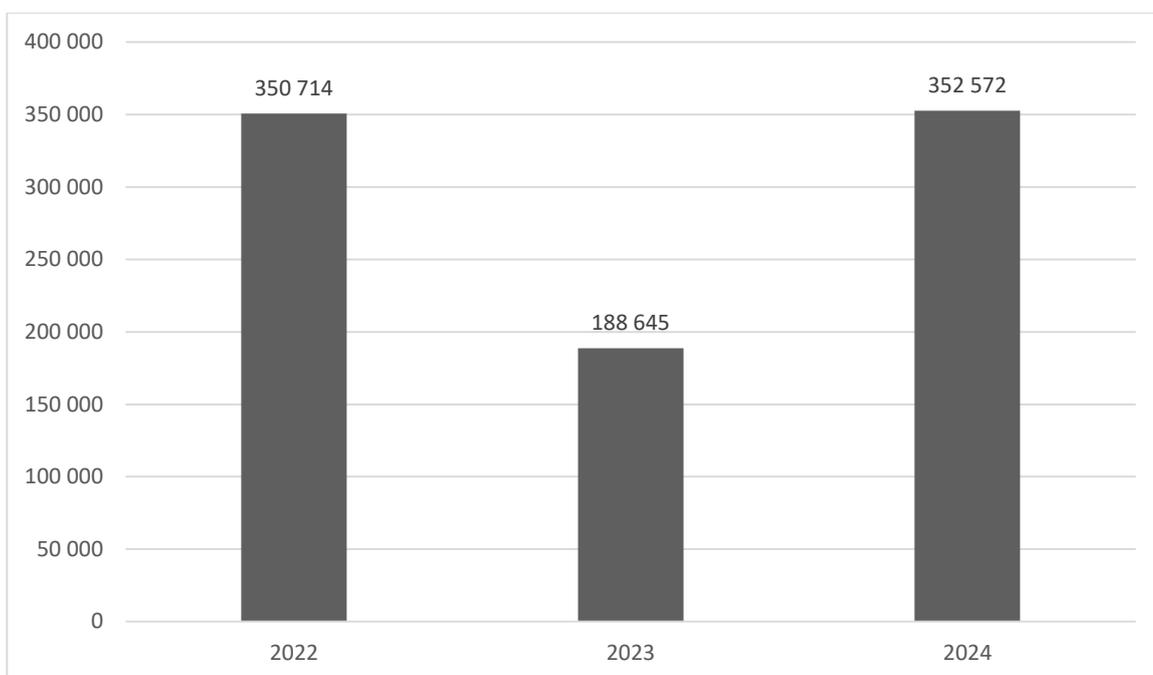


Рисунок 10 – Динамика продаж автомобилей марки LADA, в шт.

В 2023 году наблюдается резкое сокращение объёма продаж до 188645 единиц. Это снижение связано с несколькими ключевыми факторами, среди которых следует отметить приостановку производства некоторых моделей, а также дефицит автокомпонентов, вызванный глобальными экономическими изменениями и нарушениями цепочек поставок.

В 2024 году ситуация на рынке изменилась в лучшую сторону, объём продаж снова превысил цифру в 350 т. шт., что хорошо сказывается на «АвтоВАЗ». «Одним из моментов трансформации LADA в 2024 году стало изменение бизнес-модели экспорта в связи с санкционным давлением» [2].

Все колебания, которые мы видим на рисунках 5 и 6 обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Рассмотрим, что относится к внутренним факторам:

- внедрение новых технологий, таких как электрификация и цифровизация, происходит медленнее, чем у зарубежных конкурентов;

- в последние годы наблюдается улучшение качества автомобилей марки LADA, однако уровень доверия потребителей к бренду остается ниже, чем к зарубежным аналогам;
- было локализовано и замещено более 1200 деталей, узлов и материалов, которые ранее импортировались из недружественных стран.

К внешним факторам относятся:

- на российском рынке АвтоВАЗ сталкивается с конкуренцией со стороны китайских производителей, которые активно расширяют свое присутствие;
- в условиях санкций и ограничений на импорт зарубежных автомобилей компания получила временное преимущество, однако это не гарантирует долгосрочной конкурентоспособности;
- нестабильность курса рубля и инфляция влияют на себестоимость продукции и ценовую конкурентоспособность;
- рост интереса к электромобилям и экологически чистым технологиям требует от АвтоВАЗа ускорения разработки соответствующих моделей.

Отдел исследования рынка и потребителей АО «АвтоВАЗ» продемонстрировал количество зарегистрированных моделей в 2024 году, они представлены на рисунке 11.

Рисунок 11 – Зарегистрированные модели в 2024 году

Благодаря данному графику мы можем сделать следующий вывод, основными конкурентами АО «АвтоВАЗа» являются китайские автомобили, в особенности такие модели как:

- Haval;
- Chery;

- GELLY;
- CHANGAN.

Рассмотрим модели, конкурирующие между собой. Если рассматривать и Lada Vesta, модели, которые являются ключевыми на «АвтоВАЗе», то они будут конкурировать с китайскими моделями в сегменте бюджетных машин, к ним относятся Chery Tiggo 4, Geely Coolray, Haval Jolion и Changan CS35 Plus. Данные автомобили предлагают потребителям не только современные технологии, но и привлекательный дизайн, что делает их конкурентоспособными на рынке.

Что касается внедорожников, то у Лады это - Lada Niva Travel, легендарный внедорожник, он конкурирует с Chery Tiggo 7 Pro - более современный и комфортабельный внедорожник и Haval Dargo - стильный и технологичный конкурент в сегменте компактных внедорожников. Эти модели благодаря своим характеристикам и возможностям привлекают внимание и становятся выбором для многих покупателей.

Также в семействе Лада есть ещё Lada Largus - практичный семейный автомобиль, он конкурирует с Changan Eado и Geely Emgrand X7.

Китайские автомобили конкурируют с АвтоВАЗом благодаря современности и технологичности моделей, своим улучшенным дизайном в основном привлекает молодую аудиторию.

Далее будут разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ», что позволит компании не только сохранить свои позиции, но и укрепить их в условиях растущей конкуренции.

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ»

Мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ»

Далее рассмотрим конкретные мероприятия, разработанные для данной бакалаврской работы, направленные на решение существующих проблем и повышение конкурентоспособности компании, они представлены на рисунке



Рисунок 12 – Мероприятия по улучшению конкурентоспособности АО «АвтоВАЗ»

В наше время у потребителей всё чаще меняются запросы и предпочтения при выборе товара или услуги, что касается

конкурентоспособности на автомобильном рынке, то с каждым годом появляется всё больше инновационных моделей с различным дизайном и ценовым сегментом. АО «АвтоВАЗ» постоянно работает над поиском решений, для возможности конкурировать с другими автомобилями, удерживая баланс между ценой и качеством выпускаемой продукции. В данной ситуации, мероприятия, по снижению себестоимости автомобиля будут наиболее актуальны.

Одним из предложений является замена масляных стоек, производимых Скопинским автоагрегатным заводом (САЗ), на более доступные и качественные стойки Demfi. Замена стойки, стоимость которой составляет около 5000 рублей за единицу, на комплект из двух стоек Demfi по цене 4500 рублей позволит существенно сократить затраты на производство. «Стойки серии "Комфорт" от Demfi демонстрируют повышенную износостойкость и энергоёмкость, обеспечивая более плавный ход автомобиля как в городских условиях, так и на трассе» [17]. Этот шаг позволит не только сократить производственные издержки, но и укрепить позиции бренда в ценовом сегменте, где традиционно сильны китайские производители.

Благодаря данному мероприятию, АО «АвтоВАЗ» сможет снизить затраты на производство автомобилей, что в свою очередь повысит интерес к продукции компании и обеспечит экономическую безопасность на конкурентоспособном рынке.

Несмотря на активное продвижение китайских марок, отличающихся продуманным дизайном и повышенным комфортом, продукция "АвтоВАЗа" сохраняет преимущество за счет доступной цены, которая привлекает широкую аудиторию. Удержание лояльности потребителей требует гибкого подхода к ценообразованию, где оптимизация затрат на комплектующие становится стратегическим резервом компании.

Далее предлагаю рассмотреть мероприятие, благодаря которому АО «АвтоВАЗ» сможет быть более конкурентоспособным и повысить

экономическую безопасность компании. Рассмотрим возможность частичного отказа от традиционной дилерской сети в пользу прямых продаж.

Данный шаг позволит существенно уменьшить затраты, которые связаны с посредниками, и увеличить маржинальность продаж. В рамках политики АО «АвтоВАЗ» цена для дилеров определяется с учетом предоставления скидки от рекомендуемой розничной цены. Это может приводить к большим колебаниям в конечной цене автомобилей для клиентов. Кроме того, после продажи автомобиля дилером предусмотрены бонусы и премии, которые направлены на стимулирование их работы. Учитывая эти основы, отказ от дилерских компаний может стать стратегически выгодным шагом для АО «АвтоВАЗ». Это позволит уменьшить затраты на аренду помещений, а также ликвидировать дополнительные издержки, которые связаны с выплатами дилерских бонусов.

Сэкономлены средства можно направить на предоставление скидок напрямую клиентам, что существенно повысит интерес к марке Лада. Прямые реализации создадут более прозрачную ценовую политику, позволяя покупателям видеть реальную стоимость автомобиля без наценок, которые связаны с работой посредников. Это может привести к росту объемов продаж и улучшению экономических показателей организации. Таким образом, переход на прямые продажи снизят издержки и создадут дополнительные возможности для роста и формирования.

На текущем этапе развития российского автомобильного рынка производителям необходимо искать свежие решения для привлечения внимания покупателей. Анализ потребительских предпочтений показывает, что молодежь ценит в автомобилях не только надежность и доступную цену, но и возможность подчеркнуть свою индивидуальность. Можно акцентировать внимание на создании лимитированной коллекции Лада Гранта с ярким и необычным цветным салоном, что может стать отличным способом выделиться среди стандартных предложений. Подчеркивая эксклюзивность и ограниченность коллекции, мы создадим эффект дефицита, неизменно

привлекающий внимание. Молодые люди любят уникальные вещи, и ограниченное количество таких автомобилей будет спровоцирует особое внимание к ним. Это не только повысит спрос, но и укрепит репутацию Лады как современного и динамичного бренда, который реагирует и понимает потребности молодежи.

Кроме того, данная инициатива предоставит АО «АвтоВАЗ» адаптировать свои маркетинговые стратегии для более эффективного общения с целевой аудиторией. Рекламные компании, направленные на продвижение лимитированной серии, могут активно использовать социальные сети, сотрудничество с популярными блогерами и участие в молодежных мероприятиях. Данный подход поможет выстроить дополнительные возможности для взаимодействия с потенциальными покупателями и поможет укрепить связь между брендом и молодежной аудиторией, что, в свою очередь, обеспечит рост продаж и положительно скажется на финансовых результатах компании.

Обоснование экономического эффекта предлагаемых мероприятий

В рамках данного мероприятия предлагается замена масляных стоек производства СААЗ на более доступные и качественные стойки Demfi. Это позволит не только повысить качество продукции, но и снизить затраты на производство, что в конечном итоге приведет к повышению конкурентоспособности автомобилей АО «АвтоВАЗ» на рынке. Для оценки экономического эффекта от внедрения данного мероприятия необходимо рассчитать следующие показатели: снижение затрат на производство, экономию на закупке комплектующих, а также потенциальное увеличение прибыли за счет повышения спроса на продукцию.

В настоящее время стоимость одной масляной стойки производства СААЗ составляет 5000 рублей. В то же время стойки Demfi предлагаются по цене 4500 рублей за комплект из двух штук. Таким образом, стоимость одной

стойки Demfi составляет 2250 рублей, что на 2750 рублей меньше, чем у стойки СААЗ.

Для расчета экономии на закупке комплектующих необходимо определить объем производства автомобилей, на которых будут установлены новые стойки. Предположим, что ежегодно АО «АвтоВАЗ» в среднем выпускает 300 000 автомобилей, на каждом из которых устанавливается 4 стойки (по 2 на переднюю и заднюю подвески). Таким образом, общее количество стоек, необходимых для производства, составит:

$$300\ 000 \text{ автомобилей} \cdot 4 \text{ стойки} = 1\ 200\ 000 \text{ стоек в год,}$$

При замене стоек СААЗ на стойки Demfi экономия на одной стойке составит 2750 рублей. Следовательно, общая экономия на закупке комплектующих за год будет равна:

$$1\ 200\ 000 \text{ стоек} \cdot 2\ 750 \text{ рублей} = 3\ 300\ 000\ 000 \text{ рублей,}$$

Таким образом, замена стоек позволит компании сэкономить рублей в год только на закупке комплектующих.

Помимо экономии на закупке комплектующих, внедрение стоек Demfi позволит снизить операционные расходы, связанные с обслуживанием и ремонтом подвески автомобилей. Стойки Demfi обладают повышенной долговечностью и надежностью, что снижает частоту их замены и, соответственно, затраты на обслуживание. Предположим, что за счет повышения качества стоек количество обращений в сервисные центры по вопросам замены стоек сократится на 20%. Если средняя стоимость замены одной стойки составляет 1000 рублей (с учетом работы и дополнительных материалов), то экономия на обслуживании составит:

$$1\ 200\ 000 \text{ стоек} \cdot 20\% \cdot 1\ 000 \text{ рублей} = 240\ 000\ 000 \text{ рублей,}$$

Таким образом, снижение операционных расходов за счет уменьшения частоты замены стоек составит 240 000 000 рублей в год.

Внедрение более качественных и доступных стоек Demfi также может положительно сказаться на спросе на автомобили АО «АвтоВАЗ». Повышение качества подвески и снижение стоимости автомобилей за счет экономии на

комплектующих сделают продукцию компании более привлекательной для потребителей. Предположим, что за счет улучшения характеристик автомобилей и снижения их стоимости объем продаж увеличится на 5%. Если средняя прибыль с одного автомобиля составляет 50 000 рублей, то дополнительная прибыль от увеличения продаж составит:

$$300\,000 \text{ автомобилей} \cdot 5\% \cdot 50\,000 \text{ рублей} = 750\,000\,000 \text{ рублей},$$

Таким образом, увеличение прибыли за счет роста спроса составит рублей в год.

Суммируя все вышеперечисленные показатели, можно рассчитать общий экономический эффект от внедрения мероприятия:

- экономия на закупке комплектующих: 3 300 000 000 рублей;
- снижение операционных расходов: 240 000 000 рублей;
- увеличение прибыли за счет роста спроса: 750 000 000 рублей.

Общий экономический эффект составит:

$$3\,300\,000\,000 + 240\,000\,000 + 750\,000\,000 = 4\,290\,000\,000 \text{ рублей в год},$$

Таким образом, внедрение мероприятия по замене масляных стоек на стойки Demfi позволит АО «АвтоВАЗ» получить экономический эффект в размере 4 290 000 000 рублей в год. Это не только повысит конкурентоспособность компании на рынке, но и укрепит ее финансовое положение, обеспечив устойчивый рост прибыли и снижение затрат на производство.

Заключение

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы было рассмотрено понятие конкурентоспособности и её факторы, которые являются ключевыми элементами, влияющими на способность организации занимать устойчивые позиции на рынке. Была рассмотрена роль конкурентоспособности в экономической безопасности, благодаря чему можем сказать, что конкурентоспособность и экономическая безопасность взаимосвязаны и требуют сбалансированного подхода. Для обеспечения устойчивого развития компания должна интегрировать стратегии, направленные на улучшение конкурентных позиций и защиту от внутренних и внешних угроз.

Во втором разделе в процессе анализа организационно-экономической характеристики АО «АвтоВАЗ» был проведён экономический анализ. Он показал, что несмотря на смещенную динамику финансовых показателей и ситуацию в стране, АО «АвтоВАЗ» проявляет способность к адаптации и возможности восстанавливаться.

В третьей части работы были предложены конкретные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности АО «АвтоВАЗ»

В бакалаврской работе, для повышения конкурентоспособности, было предложено заменить масляные стойки, перейти на прямые продажи автомобилей АО «АвтоВАЗ» и выпустить лимитированную коллекцию коллекции автомобилей Лада Гранта с уникальным цветным салоном.

Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий предполагают положительное влияние на экономические показатели компании. Эти мероприятия не только способствуют достижению конкурентных преимуществ, но и укрепляют репутацию компании на рынке, что, в свою очередь, обеспечивает дополнительный и устойчивый рост доходов.

В результате подготовки бакалаврской работы были решены следующие задачи:

- рассмотрена сущность понятия «конкурентоспособность» и её роль в экономической безопасности;
- рассмотрена организационно-экономическая характеристика АО «АвтоВАЗ»;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности для обеспечения экономической безопасности АО «АвтоВАЗ»;
- обоснован экономический эффект предлагаемых мероприятий.

Таким образом, цель работы достигнута, а предложенные рекомендации имеют как теоретическую, так и практическую ценность, что подтверждает актуальность выбранной темы.

Список используемой литературы

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
2. АВТОВАЗ В 2023 ГОДУ: РОСТ ПРОДАЖ И ПРОИЗВОДСТВА.
3. Азоев Г. Л. «Конкуренция: анализ, стратегия и практика» — Москва: Центр экономики и маркетинга, 2020.
4. Ансофф И. «Стратегическое управление» — Москва: ЮНИТИ, 2019.
5. Бакшт К.А. Построение отдела продаж с «нуля» до максимальных результатов / К.А.Бакшт. – М.: Питер, 2017. – 304 с
6. Борщева А. В., Ильченко С. В. Факторы конкурентоспособности предприятия //Бизнес и дизайн ревю. – 2018. - №. 1(9). – С. 56-65
7. Глазьев С. Ю. "Экономическая безопасность России в условиях глобализации." М.: Наука, 2020.
8. Горемыкин В. А. «Клиентоориентированность как фактор конкурентоспособности» — Журнал «Экономика и управление», 2023.
9. Грязнова А. Г. «Экономика предприятия» — Москва: Юрайт, 2020.
10. Дворкин М. Э. «Риск-менеджмент в условиях рыночной экономики» — Журнал «Менеджмент и рынок», 2022
11. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров или услуг / Еремеева Н. В., Калачев С. Л. - Москва : КолосС, 2006. - 192 с.
12. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц. - 3-е изд., перераб. и доп. - М : Издательство Юрайт, 2014. - 437 с
13. Костенко А. В. Обеспечение экономической безопасности предприятия Актуальные проблемы менеджмента и экономики в России и за рубежом: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015, С.8-11.

14. Лебедев В. Л. «Экологическая составляющая конкурентная способность» — Журнал «Экология и бизнес», 2023.
15. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия: Практик. пособие по качеству для руководителей и специалистов предприятий. Тольятти, 2018. 54 с.
16. Меньшикова, Е. А. Экономическая безопасность : учеб. пособие / Е. А. Меньшикова. - Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. - 327 с.
17. Официальный сайт демфи // URL: <https://demfi.ru/prod/comfort>
18. Официальный сайт LADA // URL: www.lada.ru
19. Портер М. «Конкурентное преимущество» — Москва: Альпина Паблишер, 2022.
20. Селезнев В. Е. «Роль государственной политики в повышении конкурентоспособности предприятий» — Журнал «Экономическая политика», 2023.
21. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник; 3-е изд. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 813 с.
22. Сергеева А. Ю. «Управление рисками предприятия» — Москва: Инфра-М, 2020.
23. Скатерщиков С. В. «Роль человеческого капитала в конкурентоспособности предприятия» — Журнал «Управление и экономика», 2023.
24. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2019. 236 с.
25. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» // Собрание законодательства. 2011. № 1. Ст. 2.
26. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие / под ред. Т. Г. Философовой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 58–59.

27. Финансовая безопасность: теоретические и практические аспекты / Н.В. Кудреватых, Т.Ф. Мамзина, О.Б. Шевелева и др. Кемерово: Экономика, 2018. 197 с.
28. Щербань Александра Юрьевна «Импортозамещение в России» — Журнал «Economics», 2014.
29. Adam Smith. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, vol. II, edited by R. H. Campbell and A. S. Skinner. Oxford University Press, 1976.
30. Drucker P. "The Effective Manager», 1966. - 200 p.
31. Michael E. Porter. Competitive Strategy: a methodology for analyzing industries and competitors. – New York: Free Press, 2016. 453 p.
32. Michael E. Porter. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1998. 855 p.
33. Hayek F. A. Scientism and the Study of Society // *Economica*. Vols IX—XI. 1944.

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 г.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 г.

на <u>1 января</u> _____ г.			Коды
ИНН			
КПП			
Организация <u>Акционерное общество «АВТОВАЗ»</u>		по	
		ОКОПФ	
Идентификационный номер налогоплательщика		по	
		ОКФС	
Вид		по	
экономической деятельности	Производство легковых автомобилей	ОКТМО	
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>АО</u>		
Единица измерения тыс. руб		по	
		ОКЕИ	

Наименование показателя ²	На 1 января _____ г.	На 1 января _____ г.	На 1 января _____ г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства			
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты			
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II			
БАЛАНС			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Уставный капитал (складной капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность			
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V			
БАЛАНС			