

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Управление конкурентоспособностью организации (на примере
ООО ЛЭтуаль)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

Направления 38.03.02 «Менеджмент
организации»

Экономического факультета

Рябовой Алены Андреевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Конкурентоспособность предприятия является важным элементом рыночной экономики, который свидетельствует о способности предприятия адаптироваться к рыночным условиям и удерживать сильные позиции на рынке в долгосрочной перспективе. Всестороннее изучение и анализ конкурентоспособности предприятия с целью стратегического управления этим процессом – это одно из направлений стратегических исследований, результатом которого является определение привлекательности сегментов рынка, и которое используется для создания стратегии предприятий с точки зрения производства и маркетинга. Следует отметить, что каждое предприятие должно учитывать масштаб своей деятельности и положение в отрасли по сравнению с конкурентами, в то же время наблюдается снижение спроса на продукцию, что связано, в первую очередь, со снижением финансовых результатов предприятий, увеличением задолженности по заработной плате и ростом инфляции. Наличие конкурентных преимуществ у предприятия является одним из важнейших условий получения сверхприбыли, его стабильного положения на рынке и дальнейшего развития в современных условиях. Предприятия с сильными конкурентными преимуществами

Степень разработанности проблемы: управление конкурентоспособностью предприятия изучали такие авторы, как: Абчук В. А., Ашурова Г. А., Базилевич С.В., Бакатин А.Н., Волков О. И., Давыдянец Д. Е., Егоров А.С.,Зяблицкая Н.В., Казанцева П.И., Коротков Э. М.Низовкина Н. Г., Оразбек Е.А., Портер М.Э., Попов С. А., Раздорожный, А. А., Розанова, Н. М., Розанова, Н. М.,Свечникова, В. В.,Шамилова А.В.,ЩепиловО.И.,Якушев А.А.,Яламова Э. Я. Направления совершенствования управления конкурентоспособностью организация в своих трудах предлагали: Бакатин А.Н., Волков О. И., Кононенко Т.П., Мардас А. Н., Пономарева Е.А., Шамилова А.В.,Шостко А.А., Янковский И. А. Актуальность выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сделать вывод о том, что с развитием рыночного механизма проблема обеспечения конкурентоспособности резко обострилась, и ее решение потребовало от всех субъектов рынка активного

поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимой продукции (оказываемых услуг) и предприятия в целом.

Целью выпускной квалификационной работы - изучить управление конкурентоспособностью организации на примере ООО «ЛЭтуаль».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи: дать понятие, раскрыть цели и значение управления конкурентоспособностью организации; рассмотреть внутренние и внешние факторы повышения конкурентоспособности организации; изучить методы и показатели оценки конкурентоспособности организации; дать общую характеристику деятельности ЛЭтуаль; проанализировать внутренние и внешние конкурентные преимущества ЛЭтуаль; выявить проблемы управления конкурентоспособностью ЛЭтуаль; сформировать долгосрочные внутренние конкурентные преимущества ЛЭтуаль; сформировать долгосрочные внешние конкурентные преимущества; определить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы исследования применения управления конкурентоспособностью организации» автором раскрываются понятие, цели и значение управления конкурентоспособностью организации, внутренние и внешние факторы повышения конкурентоспособности организации, методы и показатели оценки конкурентоспособности организации. Конкурентное преимущество как реализация стратегии, которая в настоящее время не реализуется другими фирмами, что способствует снижению издержек, использованию рыночных возможностей и/или нейтрализации конкурентных угроз. Управление конкурентоспособностью предприятия – это целенаправленный процесс, основанный на принципах комплексности и системности, направленный на обеспечение постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ предприятия, учитывает влияние внешних условий и необходимости оптимизации прибыли. В число основных задач организационно-

экономического управления конкурентоспособностью предприятия входят:

- выбор формы организации управления производственными процессами;
- выбор и формирование структуры предприятия, его организационно-экономической структуры управления;
- определение отношений и связей между структурными элементами предприятия и видов их взаимодействия;
- определение функций каждого элемента структуры, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности предприятия;
- распределение функций управления между подразделениями предприятия и сотрудниками управления;
- обеспечение необходимой координации и согласованности действий подразделений предприятия;
- регламентация должностных обязанностей персонала;
- подбор, расстановка, обучение и ротация кадров;
- контроль и оценка качества, а также эффективности функционирования подсистем управления предприятием и его подразделениями;
- формирование механизма отношений с другими организациями, поставщиками сырья, материалов, комплектующих, потребителями продукции, источниками сырья, материалов, финансирования;
- планирование мероприятий по маркетингу, рекламе и других мер для продвижения продукции к потребителю;
- планирование мероприятий, учитывающее важнейшие задачи на предстоящий период, которые должны быть решены предприятием, отдельными цехами и службами, с указанием ответственных исполнителей этих мероприятий по отдельным видам работ.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение

уровня конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность продукции - это комплексная характеристика, которая учитывает большое количество взаимосвязанных факторов.

В главе 2 «Анализ управления конкурентоспособностью в ООО ЛЭтуаль» автор дает общую характеристику деятельности ООО ЛЭтуаль, рассматривает внутренние и внешние конкурентные преимущества ЛЭтуаль, рассматривает проблемы управления конкурентоспособностью ЛЭтуаль. Компания, специализирующаяся на косметике и парфюмерии класса люкс. Миссия: «Мы работаем с людьми и для людей. Мы предлагаем широкий ассортимент качественной продукции. Мы обеспечиваем простоту, удобство и возможность привлекательного выбора». В ООО «ЛЭтуаль» применяется линейно-функциональная структура управления, построенная по принципу функциональной специализации отделов и подразделений. В состав управления входят отделы бухгалтерского учета и финансового анализа, а также торговый отдел. В фирменных магазинах «ЛЭтуаль» представлено около 20 тысяч наименований от 150 всемирно известных крупных марок-производителей. В целом, бутики сети «ЛЭтуаль» - это магазины для состоятельных покупателей. Здесь клиентов встретят богатое оформление и подготовленные сотрудники. Правда, в последнее время на счет обслуживающего персонала некоторых магазинов сети начали поступать жалобы. Еще одна проблема «ЛЭтуаль» - заявки на то, что в магазине продается некондиционная и контрафактная продукция. Эти предположения пока остались неподтвержденными. Как известно, многие известные компании втянуты в судебные тяжбы и подозреваются в недобросовестной деятельности. Не стоит забывать, какой серьезный толчок в развитии конфликта способны дать средства массовой информации.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Исходя из STEP-анализа, видно, что все виды факторов имеют влияние на организацию деятельности «ЛЭтуаль» и их необходимо учитывать при дальнейшем планировании стратегической деятельности.

Анализируя внутренние конкурентные преимущества, не стоит оставлять без внимания стратегию, которую использует «ЛЭтуаль» в своей деятельности, она является комбинированной и состоит из 2-х частей: «сокращение расходов предприятия» и «диверсификация». В рамках стратегии сокращения расходов предприятие анализирует ассортимент продукции в целях сокращения себестоимости каждого из наименований, увеличивая прибыль и доли в объеме продаж.

Основные проблемы, ЛЭтуаль испытывает с ценой продукции (что обусловлено высокими затратами), при этом существуют менее серьезные проблемы с привлекательностью упаковки. Очередной проблемой выступает организация рекламной компании. Еще одна проблема, с которой приходится сталкиваться маркетологам и рекламистам организаций при планировании рекламных кампаний, это ограниченность бюджета. Проблемой выступает низкий кадровый состав потенциала организации, а именно проблема низкой квалификации кадров и высокой текучести кадров в ЛЭтуаль.

В главе 3 «Направления совершенствования управления конкурентными преимуществами» автор обосновывает основные направления формирования долгосрочных внутренних и внешних конкурентных преимуществ в ООО ЛЭтуаль и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для того чтобы удовлетворить все потребности клиента, предлагается улучшить сайт организации, сделать его более информативным и красочным. Мероприятия по улучшению сайта позволят:

- укрепить имидж организации, увеличить количество продаж, укрепить конкурентные позиции;
- сократить издержки на привлечение клиентов;
- определить для сайта оптимальные рекламные мероприятия по продвижению его в сети интернет.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию

конкурентоспособного персонала выдвигают перед кадровой службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров.

Направления деятельности кадровой службы по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала состоит в следующем:

- анализ квалифицированных структур (наличие работников требуемой квалификации, определение числа работников соответствующей квалификации, определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации);
- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;
- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней;
- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации;
- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;
- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала.

Постоянное повышение квалификации и профессионального мастерства – прямая служебная обязанность всех руководящих работников и специалистов. Исходя из этого работа по повышению квалификации персонала – одно из основных направлений деятельности кадровой службы.

Практическое значение имеет использование конкретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение клиентов в ЛЭтуаль. В качестве маркетингового приема можно использовать презентации. Целью презентации является активизация общего интереса потенциальных клиентов к посещению магазина в самое ближайшее время.

Для повышения конкурентоспособности магазина необходимо в первую очередь существенно:

- усовершенствовать атмосферу предложения ЛЭтуаль (провести косметический ремонт торговой точки на ул. Зарубина 167 под цветовую гамму линейки ЛЭтуаль, обновить вывеску, установить подсветку для новинок);

- повысить уровень обслуживания и квалификации персонала (разработка кадровой политики, систем стимулирования и мотивации персонала, повышение квалификации персонала, проведение семинаров и обучающих курсов для персонала по разъяснению принципов работы с покупателями, ориентированные на рынок). Предлагаем ввести в работу Матрицу Эйзенхауэра, которая позволит разделить дела по важности и срочности и позволит разрешить проблему непродуктивного расхода личного времени сотрудников.

Для совершенствования управления конкурентоспособностью предлагается: пересмотреть уровень цен, повысить качество обслуживания клиентов и увеличить скорость обслуживания. Для увеличения скорости обслуживания возможна реализация следующих мероприятий:

- составление скриптов администраторам для работы с клиентами во время звонка;
- обучение персонала (обязательно проводить вводное обучение администраторов, а также анализ работы лучших сотрудников.);
- налаживание командного взаимодействия (Проведение брифингов.)

В магазинах «ЛЭтуаль» рекомендуется усилить информированность потребителей о продаваемых товарах:

- витринную рекламу, которая осуществляется путем использования внутри магазинных витрин, в которых выкладываются товары;
- демонстрационную рекламу,
- печатную рекламу, одно из основных средств рекламы, рассчитанное исключительно на зрительное восприятие.

Рекомендуется использовать внутри магазинную информацию:

- плакатную информацию, которая включает в себя информацию: о правилах продажи различных товаров, о потребительских свойствах, объявления, касающиеся работы магазина;

- маркировку товаров, которая содержит информацию о производителе товара, его адрес, вес, срок годности, условиях хранения, дату изготовления и т.д.;
- ценники, которые информируют покупателей о производителе.

В дальнейшем главной целью деятельности анализируемой организации должна стать продажа товаров, которые могут удовлетворить в области их применения любые требования самых привередливых потребителей. Руководству предприятия необходимо не забывать и о нуждах собственного коллектива.

Для повышения конкурентоспособности сети ЛЭтуаль предлагаем следующие способы:

1. Дегустационный семинар с косметологом.
2. Консультант - «покупатель».

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО ЛЭтуаль. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня за счет дополнительного к заработной плате вознаграждения;
- повышение заинтересованности в результатах своего труда;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников, что ведет к повышению прибыли ЛЭтуаль, и воздействует на конкурентоспособность;
- повышение благоприятного социально-психологического климата за счет:

-создания сплоченных команд, объединенных общим делом, целью и задачами и основанную с учетом личных симпатий, пожеланий торгового персонала;

- возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.

-снижение текучести кадров за счет повышения общего уровня мотивации

в ООО;

-повышение корпоративного духа и совершенствования имиджа компании.

В **ЗАКЛЮЧЕНИИ** можно сделать следующие выводы. В ходе написания исследования, было определено, что под управлением конкурентоспособностью следует понимать постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех иерархических уровнях на факторы и условия, обеспечивающие создание высококачественной и конкурентоспособной продукции.

Основные проблемы, ЛЭтуаль испытывает с ценой продукции (что обусловлено высокими затратами), при этом существуют менее серьезные проблемы с привлекательностью упаковки. К проблемам ЛЭтуаль относятся:

- организация рекламной компании,
- ограниченность бюджета,
- проблема низкой квалификации кадров и высокой текучести кадров.

В связи с выделенными проблемами нами были предложены мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособностью организации, которые приведут организацию к устойчивому развитию в условиях рыночной конкуренции: повышение конкурентоспособности кадрового потенциала организации,

- построение карты стратегических целей,
- пересмотреть уровень цен, повысить качество обслуживания клиентов и увеличить скорость обслуживания,
- усилить информационную информированность потребителей о продаваемых товарах,
- проводить дегустационные семинары с косметологами,
- ввести ролевую игру Консультант - «покупатель».

После внедрения мероприятий значительно повышается уровень удовлетворенности трудом. Особенно важное значение приобретает возрастание удовлетворенности в отношении графика работы, организации труда, возможности повышения квалификации, социально-бытовых условий на

производстве. Таким образом, наблюдается снижение коэффициента текучести, что положительно повлияет на уровень производительности труда и на управление конкурентоспособностью.