

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 «ДНС Ритейл»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 Группы

38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Толстошеевой Анны Алексеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2024 г.

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы управления конкурентоспособностью организации является достаточно важной в современном бизнесе. Быстро меняющаяся экономическая среда, постоянное появление новых конкурентов, изменения в потребительском спросе и технологические инновации создают необходимость для компаний постоянно анализировать свое положение на рынке и разрабатывать стратегии для обеспечения своей конкурентоспособности.

Управление конкурентоспособностью включает в себя не только составление стратегий, но и постоянный мониторинг рыночных трендов, конкурентов, анализ сильных и слабых сторон компании, адаптацию к изменениям внешней среды. Эффективное управление этим процессом помогает организации выделяться на фоне конкурентов, сохранять и расширять свою долю на рынке, обеспечивать стабильную прибыльность и долгосрочное развитие.

В современных экономических условиях развитие конкурентоспособности организации является одним из важнейших требований для эффективного осуществления деятельности предприятий всех отраслей мирового хозяйства. Для достижения положительных результатов руководству организации необходимо точно производить оценку возможностей предприятия, используя различные способы и методы, доступные на данный момент.

На современном этапе развития экономики высокий уровень конкурентоспособности является главной целью большинства организаций, поэтому его можно считать одним из важнейших факторов коммерческого успеха предприятия. В рыночных условиях особое значение приобретает проблема повышения конкурентоспособности фирмы. Высокий уровень достигается не только качеством менеджмента, но также зависит от конкурентоспособности выпускаемой продукции, то есть от превосходства над товарами конкурентов.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование управления конкурентоспособностью организации на примере ООО «ДНС Ритейл».

Задачами выпускной квалификационной работы является исследование управления конкурентоспособностью организации на примере ООО «ДНС Ритейл» и разработка мероприятий по увеличению конкурентоспособности предприятия.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Во введении описывается актуальность, цель исследования и задачи. В главах отражена основная информация по исследованию. В заключении содержатся основные выводы по работе.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы конкурентоспособности организации» изучено понятие, цели и задачи управления конкурентоспособностью организации; методы и инструменты управления конкурентоспособностью организации; критерии оценки и показателя управления конкурентоспособностью организации.

Управление конкурентоспособностью предприятия – стратегически важный процесс, базирующийся на комплексном и системном подходах. Его цель – обеспечить постоянное обновление и развитие конкурентных преимуществ организации, учитывая воздействие внешних факторов и стремление к оптимизации прибыли. Этот процесс представляет собой систему воздействия на всех уровнях управления для создания конкурентоспособной продукции, выделяющейся на рынке.

Основные задачи управления конкурентоспособностью включают увеличение прибыли, поддержание показателей конкурентоспособности и другие. Для успешного управления необходимо учитывать как текущие, так и долгосрочные интересы предприятия, стремиться к созданию устойчивых конкурентных преимуществ и эффективному взаимодействию с внешней средой.

Чрезвычайно важным является формирование стратегии конкуренции, направленной на занятие сильной позиции на рынке и достижение доминирующих конкурентных преимуществ. Процесс формирования такой стратегии включает анализ внешней среды, определение возможных стратегий и их реализацию через маркетинговый план компании.

Выбор системы управления зависит от особенностей объекта управления и характеристик рыночной среды. Особое внимание следует уделить установлению четких целей, созданию системы связей с внешней средой и организации системы планирования и реализации стратегий. Все эти меры позволят компании сохранить свою конкурентоспособность и успешно действовать на рынке.

Управление конкурентоспособностью организации включает в себя разнообразные методы и инструменты, такие как системный подход, сквозное управление и методики BPI, BPR, FAST и Benchmarking. Кроме того, такие инструменты, как РАЗУ и CALS, могут помочь оптимизировать использование ресурсов и улучшить управление производственными и логистическими операциями. Важными факторами в управлении конкурентоспособностью также являются инновации, краудсорсинг, мотивация трудовых ресурсов и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе. Для стойкого повышения конкурентоспособности необходимо постоянное и поэтапное улучшение всех этих инструментов и детерминантов конкурентоспособности.

Конкурентоспособность организации - ключевой фактор успеха, определяющий способность конкурировать и обеспечивать развитие. Критерии оценки включают: качество продукции, инновации, эффективность производства, гибкость бизнес-модели, финансовая устойчивость. Доля рынка, инновации, финансовые и управленческие показатели влияют на конкурентоспособность. Анализ данных помогает выявить сильные стороны и разработать стратегии укрепления позиций на рынке.

В главе 2 «Анализ управления конкурентоспособностью организации (на примере ООО «ДНС Ритейл»)» автор дает общую характеристику деятельности ООО «ДНС Ритейл», изучает применяемые методы и инструменты управления конкурентоспособностью ООО «ДНС Ритейл», оценивает управление конкурентоспособностью на примере ООО «ДНС Ритейл».

Исследование компании ООО «ДНС Ритейл» было проведено на основе анализа доступной информации из открытых источников. Компания специализируется в основном на розничной торговле компьютерами, программным обеспечением и периферийными устройствами, а также поддерживает более 101 направление деятельности. Организационно-правовая форма «ДНС Ритейл» - это Частное общество с ограниченной ответственностью (ООО), активно действующее в сфере розничной торговли электроникой и бытовой техникой с ориентацией на средний и высокий ценовой сегмент.

Компания осуществляет розничные продажи различных товаров, включая электронику, компьютеры, мобильные устройства, бытовую технику, гаджеты и аксессуары, через свои розничные магазины, онлайн-платформу, и путем сотрудничества с поставщиками и дистрибьюторами техники. Дополнительные виды деятельности включают в себя продажу программного обеспечения и IT-услуг, обслуживание и ремонт электроники, организацию сервисных центров, а также разработку собственных брендов техники и аксессуаров.

Организационная структура компании ООО «ДНС Ритейл» представлена как линейно-функциональная, характеризующаяся ясностью и эффективностью иерархии руководства. Преимуществами данной структуры являются централизованное управление и повышенная специализация сотрудников, однако имеются недостатки, включая жесткость, неэффективную коммуникацию и ограниченную адаптивность к изменениям в среде.

Компания «ДНС Ритейл» имеет историю успешного развития, начиная с первого магазина во Владивостоке в 1998 году и расширяя свое присутствие на рынке до открытия более чем 2500 магазинов в более чем 1200 населенных

пунктах как в России, так и за ее пределами, что подтверждается выходом компании на рынок Казахстана в 2021 году.

ООО «ДНС Ритейл» успешно развивается и демонстрирует стабильный рост активов, капитала и выручки с 2019 по 2023 годы (рисунок 1). Рост указывает на конкурентоспособность компании на рынке и ее способность к устойчивому развитию.

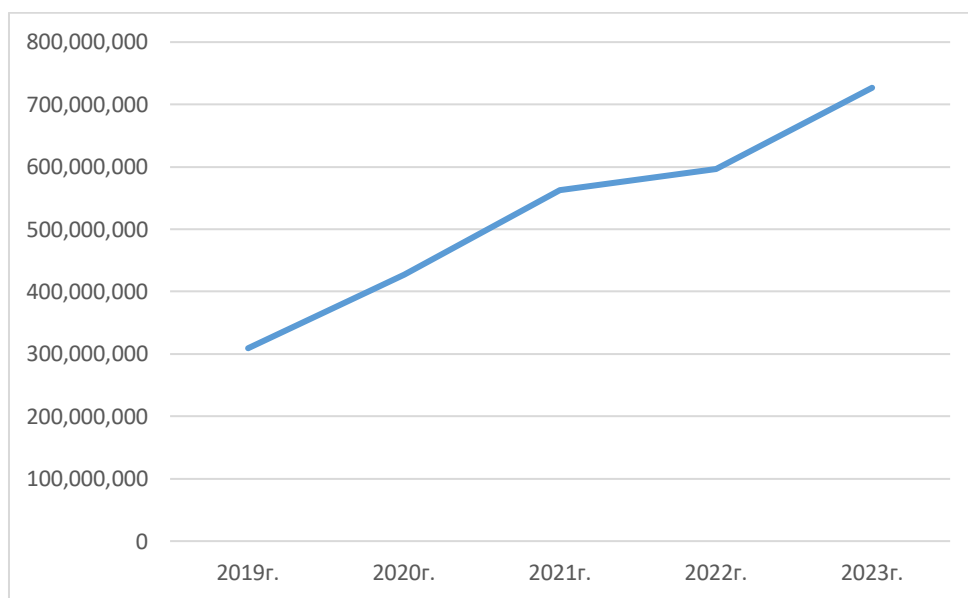


Рисунок 1 – График выручки ООО «ДНС Ритейл» за 2019–2023 гг.

В изучении применяемых методов и инструментов управления конкурентоспособностью анализируются два основных подхода: переинжиниринг бизнес-процессов (BPR) и улучшение бизнес-процессов (BPI). Учитывая динамическую рыночную среду, компания стремится к кардинальным изменениям в процессах работы для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности. BPR позволяет создавать новые стратегии и модели работы, в то время как BPI направлен на постепенное улучшение процессов без риска радикальных изменений. Комбинированное применение BPR и BPI способствует гармоничному развитию компании, что иллюстрируется внедрением электронных ценников. Также отмечается успешное внедрение мобильной веб-базы для сотрудников и запуск сервиса «Мастер замены online», что призвано оптимизировать бизнес-процессы и повысить конкурентоспособность компании.

Проведенная оценка управления конкурентоспособностью между ООО «ДНС Ритейл» и ООО «МВМ» показала, что первое предприятие демонстрирует более высокий уровень конкурентоспособности по ряду критериев. Анализ стратегий обеих компаний выявил их стремление к увеличению доли на рынке и укреплению позиций. Коэффициент конкурентоспособности и показатели эффективности производства, финансового состояния, организации сбыта у ООО «ДНС Ритейл» оказались выше, чем у ООО «МВМ». Таким образом, ООО «ДНС Ритейл» продемонстрировало преимущество в конкурентной борьбе и позиционировании на рынке по сравнению с конкурентом.

Проведенное исследование оценки управления конкурентоспособностью ООО «ДНС Ритейл» и ООО «МВМ» представлено через разработку анкеты с 8 показателями, оцененными на 10-балльной шкале по важности для клиентов. Критерии включали широту ассортимента, качество обслуживания, ценовую политику, качество продукции, дополнительные сервисы, доставку, маркетинг и географию деятельности. Сравнение показало сходство в качестве обслуживания, ценообразовании, продукции и сервисах, при этом ООО «МВМ» имеет преимущество в маркетинге, а ООО «ДНС Ритейл» - в географическом охвате. Обе компании обладают конкурентными преимуществами, но маркетинговая стратегия и география деятельности могут влиять на их позицию и конкурентоспособность на рынке.

Компания ООО «ДНС Ритейл» успешно расширяет свою деятельность за счет разработки и продвижения собственных торговых марок (СТМ) в широком спектре товаров. Основываясь на данных начала 2023 и начала 2024 года, можно отметить значительный рост доли продуктов собственных брендов в общем объеме продаж, который увеличился с 12,5% до 25%. Кроме того, за последний год средний рейтинг продукции под собственными марками увеличился с 4,1 до 4,6, что свидетельствует о повышении оценки качества товаров и улучшении отзывов потребителей.

Таким образом, в ходе анализа деятельности и оценки управления конкурентоспособностью организации ООО «ДНС Ритейл» были выявлены следующие преимущества и недостатки (таблица 1):

Таблица 1 – Конкурентные преимущества и недостатки ООО «ДНС Ритейл»

Преимущества	Недостатки
1. Наличие собственной торговой марки. 2. Долгая история на рынке, крупный оборот и признание бренда. 3. География распространения розничной сети.	1. Не уделяется должное внимание маркетингу. 2. Слабая реализация стратегии развития собственной торговой марки (СТМ).

В главе 3 «Направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «ДНС Ритейл»» разрабатываются мероприятия по увеличению конкурентоспособности ООО «ДНС Ритейл» и рассчитывается их экономическая эффективность.

Для повышения конкурентоспособности были предложены мероприятия:

1. Активное продвижение и развитие СТМ и её маркетинговая поддержка.
2. Улучшение образовательной программы для сотрудников по продуктам СТМ с целью увеличения объемов продаж.

Для продвижения и развития СТМ ООО «ДНС Ритейл» предлагается воспользоваться рекламой у техноблогеров, стать эксклюзивным партнером на выставке-форуме, а также улучшить образовательную программу для сотрудников, по продуктам СТМ, интегрировав ее в мобильную веб-базу.

Представление продукции на выставке-форуме «Электроника России» способствует установлению контактов с потенциальными заказчиками, расширяет сеть деловых связей, облегчает реализацию проектов и решение сбытовых задач, а также способствует укреплению партнерских отношений в рамках отрасли.

Реклама у техноблогеров привлекает целевую аудиторию, повышает доверие к продукции благодаря авторитету блогеров, интеграция рекламы в интересный контент повышает эффективность, возможность строить

долгосрочные партнерские отношения и получать обратную связь для улучшения продукции.

Оптимизация образовательной программы для сотрудников, работающих с продуктами СТМ, способна существенно повысить профессиональный уровень персонала, что приведет к увеличению успешности продаж. Программа должна включать тренинги по продажам, онлайн-курсы, практические задания и систему обратной связи для анализа результатов. Эти мероприятия позволят сотрудникам углубить знания, повысить навыки и эффективность работы, что приведет к улучшению реализации товаров и повышению конкурентоспособности.

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий улучшению конкурентоспособности ООО «ДНС Ритейл» были подсчитаны все материальные затраты, которые возникнут при внедрении мероприятий.

В итоге полная стоимость расходов в рекламе составила 1 500 000 руб., стоимость обучения – 151 760 руб..

В целом же затраты на все мероприятия составят 1 651 760 руб.

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий использовали формулу NPV (ЧДД, чистая приведенная стоимость).

После всех необходимых расчетов мы получили положительную экономическая эффективность внедряемых мероприятий равную 14%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Изучив теоретические основы управления конкурентоспособностью организации на основе анализа литературы, можно определить управление конкурентоспособностью как комплекс мероприятий, направленных на обеспечение успешной конкуренции на рынке. Включая системный и сквозной подходы, улучшение бизнес-процессов, стратегии FAST, бенчмаркинг, РАЗУ и CALS, эти методы направлены на увеличение эффективности и стимулируют оптимизацию управления, сокращение издержек, улучшение качества продукции и развитие кадрового потенциала для роста организации.

Оценка конкурентоспособности включает ряд ключевых критериев, важных для успешной конкуренции на рынке, таких как качество продукции,

инновационность, эффективность производства, гибкость бизнес-модели и финансовая устойчивость.

Проведенное сравнение конкурентоспособности ООО «ДНС Ритейл» и ООО «МВМ» показало превосходство первого предприятия по ряду критериев, включая эффективность производства, финансовую устойчивость и организацию сбыта. Судя по коэффициенту конкурентоспособности и другим показателям, ООО «ДНС Ритейл» проявляет себя более конкурентоспособным в сравнении с ООО «МВМ».

Выявлены конкурентные преимущества и недостатки ООО «ДНС Ритейл», где среди преимуществ выделяются собственная торговая марка, долгая история на рынке, крупный оборот и широкая география наличия магазинов, а среди недостатков - недостаточное внимание к маркетингу и неэффективное использование стратегии развития собственной торговой марки.

Для увеличения конкурентоспособности предложено провести рекламу у техноблогеров, стать эксклюзивным партнером на выставке-форуме и улучшить образовательную программу для сотрудников по продуктам собственной торговой марки, интегрируя ее в мобильное приложение для сотрудников. Проектные затраты оцениваются в 1 651 760 рублей с оценкой экономического эффекта через NPV, показывая положительный эффект в 14%. Внедрение предложенных мероприятий целесообразно для увеличения конкурентоспособности компании.