

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АГАТА»)**

студентки 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Тверской Татяны Сергеевны

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Актуальность темы исследования.** Сегодня в России, вследствие финансового кризиса, происходит резкое усиление конкурентной борьбы на рынке, а это, в свою очередь, вынуждает предпринимателей к наиболее эффективным действиям, которые будут способствовать успешной деятельности организации в целом. Ужесточение конкурентных условий вынуждает руководство организаций к более быстрому реагированию на сложившуюся ситуацию, способствующему достижению поставленных целей, главной из которых является получение максимальной прибыли вследствие увеличения объема продаж продукции и расширения доли рынка.

На конкурентоспособность организации в решающей степени оказывают влияние факторы рынка и в меньшей степени рассматривают конкурентоспособность со стороны влияния на нее процесса управления организацией. Необходимость управления конкурентоспособностью в решающей мере оказывает влияние на успешное функционирование организации на рынке, которое заключается в умении «выжить» в условиях высокой конкуренции и неопределенности внешней среды. В этом заключается актуальность данной выпускной квалификационной работы.

**Степень разработанности проблемы.** Исследования в данной области проводили такие отечественные и зарубежные ученые, как Яшин Н.С., Наумов А.Ф., Захарова А.А., Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г., Гельвановский М.И., Юданов А.Ю.

**Целью данной работы** является изучение теоретических и практических вопросов конкурентоспособности организации ООО «Агата» и разработка мероприятий по формированию маркетинговых мероприятий, направленных на совершенствование конкурентоспособности организации.

**Объектом исследования** в дипломном проекте является управление конкурентоспособностью ООО «Агата», г. Саратов.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процесс совершенствования управления конкурентоспособностью организации.

Для достижения намеченной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие "конкурентоспособность организации", основные факторы и методы оценки;

2. Определить основные подходы к управлению конкурентоспособностью организации в современных условиях;

3. Дать общую характеристику хозяйственной деятельности организации ООО «Агата»;

4. Провести анализ внешней и внутренней среды и оценить уровень конкурентоспособности организации ООО «Агата»;

5. Провести совершенствование организационной структуры: внедрить должность маркетолога;

6. Разработать комплекс маркетинговых мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Агата»;

7. Оценить экономические результаты предлагаемых мероприятий.

Информационной базой исследования послужили материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, электронные ресурсы Интернета и нормативные материалы данной организации.

Выполненная работа состоит из введения, трех частей, каждая из которых разделена на параграфы, заключения и списка использованных источников. В работе имеются рисунки, таблицы, приложения и сноски.

Первая глава посвящена теоретическому изучению сущности конкурентоспособности организации. Рассматриваются такие определения, как «Конкурентоспособность», «Конкурентоспособность организации», приведены основные свойства конкурентоспособности организации, изучается понятие «многоугольник конкурентоспособности», выделяются основные факторы конкурентоспособности, представлена классическая модель пяти сил конкуренции М. Портера. А так же рассматриваются несколько видов оценки и подходы к управлению конкурентоспособностью.

Во второй главе работы дается характеристика организации, анализируется внутренняя и внешняя среда организации и оценивается уровень ее конкурентоспособности. Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Агата». Торговое предприятие начало свою деятельность в 2014 году. Основными видами деятельности организации являются:

- ✓ оптовая торговля офисной мебелью;
- ✓ оптовая торговля бытовой мебелью, напольными покрытиями и прочим;
- ✓ розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- ✓ деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта;
- ✓ деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта.

ООО «Агата» работает в сфере оптово-розничной торговли мебелью:

Продажи организация осуществляет посредством торгово-выставочного помещения. ООО «Агата» имеет магазин с коммерческим обозначением "Офисный стиль".

В ООО «Агата» применяется линейная структура управления. Линейная структура управления предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности организации.

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, которые осуществляют подчиненными ему работники;

- большая перегрузка информацией, огромный поток документации, множественность контактов с подчиненными и другими организациями.

Ряд функции и работ организации ООО «Агата» отданы на аутсорсинг:

- введение бухгалтерского учета;
- юридические услуги
- техническая поддержка в области IT-технологий;
- технологическое обслуживание электрических сетей и сантехнические работы;
- охрана организации.

Организации ООО «Агата» недостает специалиста в области маркетинга, который занимался бы мониторингом рыночной ситуации, анализом конкурентов, инициировал проведение различных акций и мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж товара организации ООО «Агата». В настоящее время функции маркетолога частично возложены на старшего менеджера по продажам.

В первом параграфе второй главы в виде таблице представлены основные характеристики персонала ООО «Агата», по которой сделаны следующие выводы:

1. В компании за 2016 год высокий показатель текучести кадров - 30%. Во многом это объясняется небольшим уровнем средней заработной платы в организации -14000 рублей.
2. образование персонала соответствует требованиям, предъявляемым к занимаемым ими должностям.

Далее были проанализированы цели организации. У ООО «Агата» отсутствуют стратегические цели. Процесс планирования в организации заключается в установлении целей на год с разбивкой на полугодия, квартала и месяцы. К примеру, цели на 2016 год в организации ООО «Агата» были следующие:

1. увеличение объемов продаж на 20% по сравнению с 2015 годом. То есть выручка должна была составить 6600 тыс. рублей. А по результатам 2016 года составила 3380. Цель достигнута лишь на 51%

2. чистая прибыль организации ООО «Агата» должна была составить 1 млн рублей. По результатам 2016 года составила лишь 413 тыс рублей. Цель достигнута на 41,3 %.

Не достижения целей организации ООО «Агата» связано с рядом причин:

1. отсутствие четкой стратегии достижения целей;
2. недостаточность информации о внешней среде при планировании;
3. недостаточная мотивация сотрудников организации;
4. не развитая маркетинговая деятельность;
5. объективные изменения, происходящие во внешней среде, вызванные спадом и кризисом в экономике.

Так же был проведен PEST-анализ, исходя из которого было видно что в последние несколько лет возросло количество негативных факторов внешней среды, воздействующих на организацию ООО «Агата». Основными среди них являются экономические.

Следом был проведен SWOT-анализ и сделаны следующие выводы:

1. Организация, используя свои сильные стороны (широкий ассортимент и номенклатура товаров; финансовая независимость) и возможности внешней среды (стимулирование повышения объема продаж посредством акций; банкротство фирм-конкурентов), может в дальнейшем развиваться, увеличивая объемы продаж.

2. Необходимо обратить внимание на слабые стороны (слабая политика продвижения организации; отсутствие стратегии развития; недостаточная замотивированность персонала) и избавиться от них и минимизировать угрозы (экономический кризис; рост налогов) внешней среды.

Так же были проведены следующие оценки угроз:

1. угрозы со стороны товаров-заменителей;
2. уровень внутрирыночной конкуренции для ООО «Агата»;
3. угроза входа на рынок новых игроков;
4. рыночная власть покупателей;
5. угрозы для организации со стороны поставщиков.

После объединения результатов анализа и проанализировав рынок, на котором работает ООО «Агата», по пяти конкурентным силам, сделаны следующие выводы

1. Основное внимание необходимо уделить внутрирыночной конкуренции. Чтобы организация была конкурентоспособна, необходимо разрабатывать мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности относительно действующих конкурентов на рынке;
2. Стоит уделять внимание появлению новых конкурентов, поставщикам и потребителям;
3. Наименьшую угрозу на рынке в настоящий представляют товарозаменители.

Последним анализом второй главы стал анализ конкурентной позиции ООО «Агата» по сравнению с основными конкурентами. Главными конкурентным преимуществом организации ООО «Агата» являются широта ассортимента и номенклатуры продаваемой продукции. Из приведенного анализа видно, что конкурентная позиция ООО «Агата» относительно основных конкурентов оценивается как средняя.

На основе полученных результатов анализа, в третьей главе выпускной квалификационной работы представлен комплекс маркетинговых мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности и оценена эффективность использования предлагаемых мероприятий в ООО "Агата".

Для совершенствования конкурентоспособности организации предлагается внедрить новую должность маркетолога, благодаря которой можно будет проанализировать функции внешнего и внутреннего маркетинга, а также новая должность позволит снять ряд дополнительных обязанностей, которые на данный выполняет старший менеджер.

Далее в главе обозначены цели и задачи, которые будет выполнять новый сотрудник, а так же изложены требования к кандидатам на новую должность.

Во втором параграфе разрабатывается комплекс маркетинговых мероприятий направленных на совершенствование конкурентоспособности. К ним относятся участие в тендерах, спонсорство для муниципальных образовательных учреждений, выпуск тиража газетного издания, реклама на флаерах, в интернете и на радио.

В третьем параграфе произведена оценка экономических результатов предлагаемых мероприятий. Были рассчитаны затраты на введение новой должности, на комплекс маркетинговых мероприятий. Исходя из этих данных, был высчитан экономический эффект, который получит ООО «Агата» после проведения всех предложенных мероприятий.

Заключение содержит основные выводы и предложения, направленные на повышение уровня конкурентоспособности ООО «Агата» города Саратова.

В главе 1 на основе обзора литературных источников были сделаны следующие выводы:

1.«Конкурентоспособность организации» нельзя приравнивать с конкурентоспособностью продукции: несмотря на то, что понятие



конкурентоспособности продукции - основное, но по отношению к конкурентоспособности организации оно является его составляющим;

2. При рассмотрении конкурентоспособности организации как относительной категории, необходимо оговаривать базу сравнения, для получения наиболее объективных результатов;

3. Конкурентоспособность организации – величина динамическая;

4. Конкурентоспособность организации отражает возможности организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, активно используя в своей деятельности инновации;

5. Конкурентоспособность организации должна отражать возможность бескризисного функционирования;

6. Конкурентоспособность организации – сложный комплексный показатель, то есть ее оценку нельзя свести к определению одного показателя.

В главе 2 на основе практической информации об объекте выпускной квалификационной работы ООО «Агата» сделаны следующие выводы:

1. За последний год выручка организации ООО «Агата» существенно сократилась. При этом она стала прибыльной;

2. Организация ООО «Агата» работает эффективно, что доказывают рассчитанные показатели рентабельности. Доход собственника выше среднего (59 коп. на вложенный рубль). Рентабельность имущества (52%) Рентабельность деятельности (12%) выше среднеотраслевого значения (10%) по отрасли торговля офисной мебелью;

3. Увеличилось количество запасов и большой срок их оборачиваемости;

4. Платежеспособность организации ООО «Агата» высокая: оборотные средства (источники погашения обязательств) значительно больше обязательств Угрозы финансовой зависимости нет: заемные средства в балансе (10%) (см. прил. Б) не превышают собственные Организация ООО «Агата» финансово устойчиво: оно обеспечено собственными оборотными средствами на 90%;

5. У организации ООО «Агата» имеется ряд внутренних проблем, связанных как с персоналом (текучка кадров, загруженность высшего руководства, отсутствие маркетолога, отсутствие четкой системы мотивации персонала), так и с целями организации (не достижение целей на 2016 год, отсутствие стратегических целей и стратегии). Нематериальные активы отсутствуют в организации ООО «Агата», что означает, что новшеств в организации нет;

6. Сильными сторонами организации ООО «Агата» являются: широкий ассортимент и номенклатура продукции, финансовая независимость от заемных денежных средств;

7. Основными факторами внешней среды, оказывающими влияние на организацию являются экономические (инфляция, сокращение темпов экономического роста, экономический кризис). Но и на остальные факторы внешней среды организации ООО «Агата» стоит обращать внимание при осуществлении своей деятельности;

8. Главными конкурентным преимуществом организации ООО «Агата» являются широта ассортимента и номенклатуры продаваемой продукции;

9. Главные недостатки организации ООО «Агата» отсутствие четкой стратегии развития организации и системы мотивации работников организации, большая текучесть кадров, чрезмерная загруженность руководителя лишними функциями и обязанностями;

10. Анализ конкуренции на рынке по пяти силам Портера показал, что наибольшей силой оказывающей влияние на организацию ООО «Агата» является внутрирыночная конкуренция. Но на угрозу появления новых конкурентов, власть поставщиков и потребителей стоит также обращать внимание;

11. Анализ конкурентной позиции ООО «Агата» по сравнению с основными конкурентами ("Офисная мебель", "Кабинетоф", "Феликс", сеть магазинов "Аргус", "Vip-Region", "Агата") показал, что конкурентная позиция ООО «Агата» относительно основных конкурентов оценивается как средняя.

В третьей главе приведены рекомендации по повышению управления конкурентоспособностью ООО «Агата», выявлен комплекс маркетинговых мероприятий, а так же проведена оценка экономических результатов предлагаемых мероприятий. Полученные показатели говорят о хороших результатах для ООО «Агата» и возможности совершенствования управления конкурентоспособностью организации после внедрения всех предлагаемых мероприятий.