

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**«Совершенствование управления конкурентоспособностью организации
на примере ООО «Агроторг Пятёрочка»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы
направления (специальности) 38.03.02. «Менеджмент

Семенцовой Анастасии Владимировны

Научный руководитель

Профессор
каф. «Менеджмент и маркетинг»,
д.э.н., профессор

И. Н. Пчелинцева

подпись, дата

Заведующий кафедрой

К. э. н., профессор по
кафедре экономической
теории и национальной
экономике

Л. И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020 год

ВВЕДЕНИЕ

Показателем важности конкуренции для современного рынка является тот факт, что на сегодня в большинстве стран разработаны и приняты законы, позволяющие защищать и поддерживать конкуренцию. При этом основой конкурентной экономики – конкурентоспособные организации всех форм собственности и сфер деятельности. Конкурентоспособность представляет собой способность организации превзойти конкурентов в условиях конкурентной борьбы. Усиливающийся фактор конкуренции предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих экономических позиций. Известно, что одной из основных целей деятельности любой организации является победа в конкурентной борьбе. А для того, чтобы одерживать в конкурентной борьбе победы, конкурентоспособностью необходимо управлять, постоянно разрабатывать мероприятия, направленные на рост конкурентоспособности организации. Под управлением конкурентоспособностью понимают способы нахождения, разработки, поддержания, использования, развития конкурентного преимущества. Для того чтобы обеспечивать выживаемость организации в современных условиях, управленческому персоналу необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать состояние, как своей организации, так и существующих потенциальных конкурентов, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта.

Вышесказанное определяет актуальность темы, выбранной для исследования, делает интересной ее для изучения.

Цель работы: разработать мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособности исследуемой организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность терминов конкурентоспособности организации и управления конкурентоспособностью организации;
2. Изучить деятельность ООО «Агроторг Пятёрочки»;

3. Проанализировать финансово – экономические показатели организации;
4. Провести сравнительную характеристику ООО «Агроторг Пятёрочка» с конкурентами;
5. Выявить основные конкурентные преимущества и недостатки организации;
6. Предложить мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособности ООО «Агроторг Пятёрочки»;
7. Найти экономический эффект от предложенных мероприятий.

Материалами для исследования работы послужили труды Абаевой, Н. П., Пучкова А.М., Коваленко, А.С., Веснина, В.Р., Хижняка, А.Н., Плахова, Л.В., Гуськова, Ю.В., Вахитова, К.И., Гребнева, Л.С., Котлера, Ф., Кирюшина, О.И., Владоса, М., Конотопского, В. Ю., Егоршина, А.П., Максимцова, М. А., Туровеца, О.Г., Мескона, М.Х., Исаченко, И.И., Семченко, А. А., а также использованы интернет – источники.

Структура работы определяется логикой исследования и последовательностью решения поставленных задач и состоит из 3 глав:

Глава 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации;

Глава 2. Исследование управления конкурентоспособности ООО «Агроторг Пятёрочка»;

Глава 3. Мероприятия, направленные на совершенствование управления конкурентоспособностью.

Основное содержание работы

Конкурентоспособность организации – характеристика, выражающая степень отличия развития организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Управление конкурентоспособностью организации - целенаправленное воздействие на элементы и процессы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации и развитие ее конкурентного потенциала

Торговая сеть ООО "Агроторг Пятёрочка" - федеральная сеть удобно расположенных магазинов для людей, ориентированных на быструю покупку продуктов и сопутствующих товаров повседневного спроса, предлагает ассортимент для покупателей с любым уровнем дохода, работает в формате «у дома». ООО «Агроторг Пятёрочка» является подразделением компании «X5 RetailGroup».

Организационная структура управления ООО «Агроторг Пятёрочки» представлена на рисунке 1.1. Выделенные отделы занимаются управлением конкурентоспособностью организации.

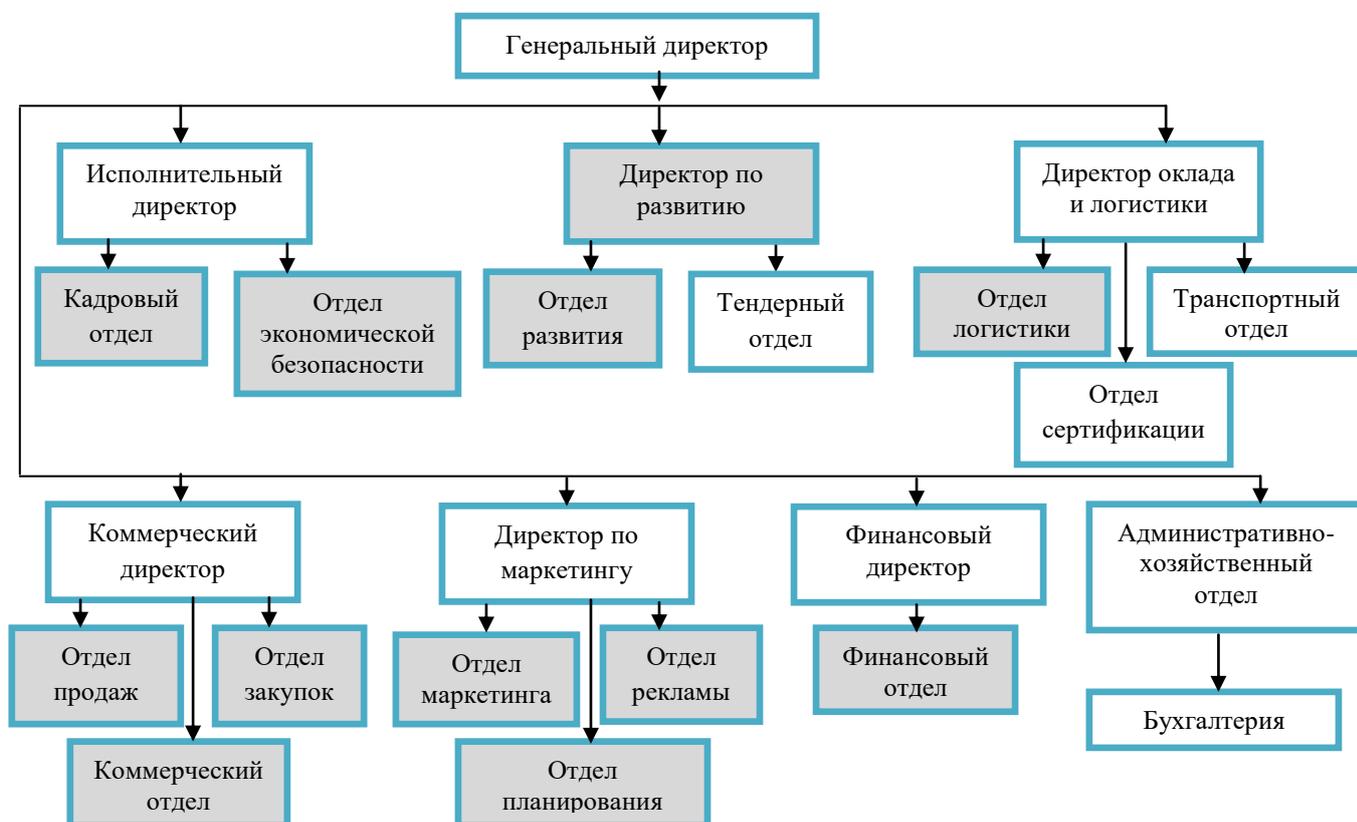


Рисунок 1. 1. - Организационная структура ООО «Агроторг Пятёрочки»

Основной задачей сетевых магазинов «Пятёрочка» является удовлетворенность покупателя качеством и количеством предоставляемых услуг. Их целью является то, что они хотят, чтобы у них были самые довольные покупатели.

Стоит отметить, что доля ООО «Агроторг Пятёрочки» в чистой розничной выручке X5 в 2019 году составила 79%. ООО «Агроторг Пятёрочка» стремительно растет. Основные экономические показатели «Пятёрочки» за 2019 и 2018 годы в таблице 1.1.

Таблица 1.1. - Основные экономические показатели ООО «Агроторг Пятёрочки» в млн. руб.

Показатели	2019	2018
Выручка	1366657	1200457
ЕВИТРА	100630	92910
Рентабельность по ЕВИТРА, %	5,8	7,7

Основные операционные показатели ООО «Агроторг Пятёрочки» представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2. - Основные операционные результаты ООО «Агроторг Пятёрочки»

Основные характеристики	2019	2018	2017
Количество магазинов	15752	13522	11225
Торговая площадь в квадратных метрах	5788	5291	4427
Посещения клиентов, млн	4459	3913	3267

Чистая розничная выручка магазинов «Пятёрочка» в разбивке по федеральным округам, в % представлена на рисунке 1.2.

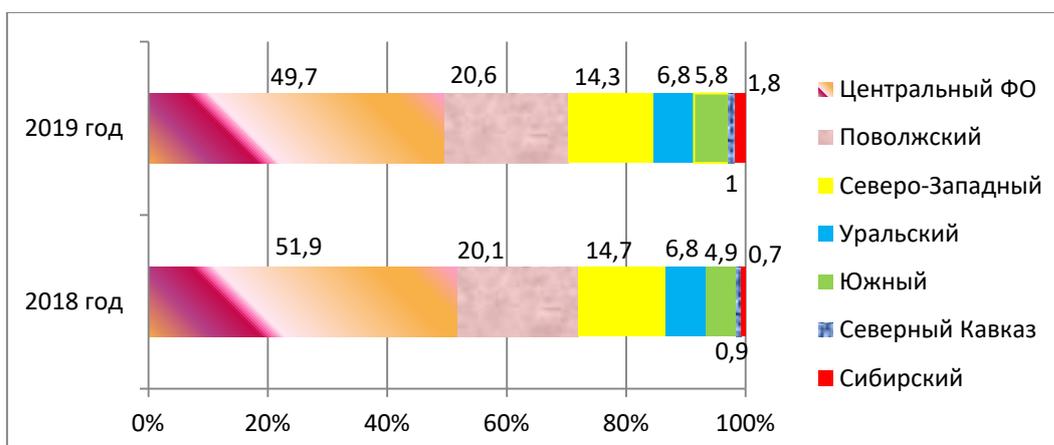


Рисунок 1.2. – Розничная выручка ООО «Агроторг Пятёрочки» по федеральным округам РФ

Как видно на рисунке ООО «Агроторг Пятёрочка» представлена в основном в Центральном Федеральном Округе, но сеть продолжает активно

развиваться и осваивать новые рынки на территории России, а так же в Казахстане и на Украине. Магазины популярного бренда всё чаще появляются и в небольших городах, и в малонаселенных поселках и деревнях.

По состоянию на 31 декабря 2019 года у ООО «Агроторг Пятёрочки» было 29 миллионов активных участников программы лояльности, и на держателей карт «Пятёрочка» приходилось 64% продаж за год. Выручка по сегменты лояльности представлена на рисунке 1.3.

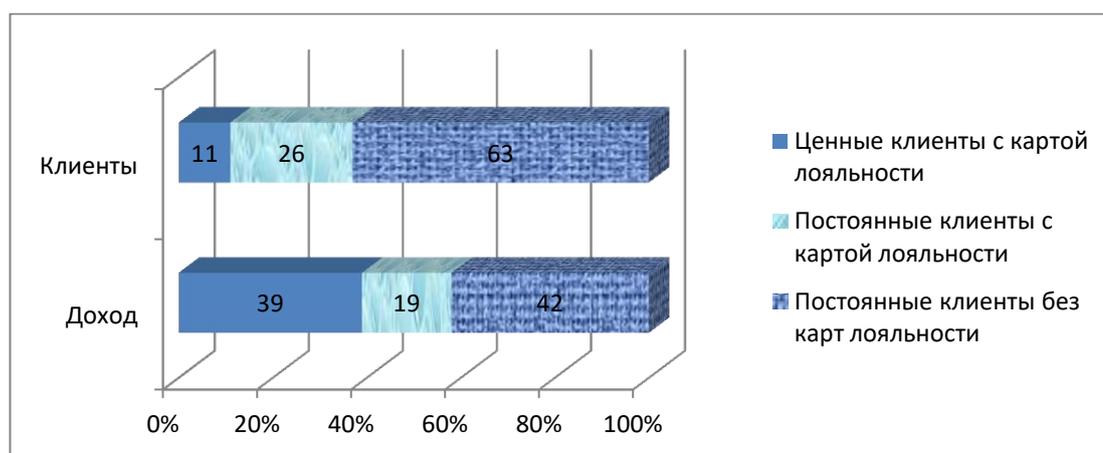


Рисунок 1.3. – Выручка по сегментам лояльности покупателей ООО «Агроторг Пятёрочки» на 2019 год

Каждый квартал показатели организации анализируются. Хочется отметить, в «X5 RetailGroup» основную прибыль приносит именно ООО «Агроторг Пятёрочка». С каждым годом все финансово-экономические показатели организации улучшаются.

Анализируя доли рынка, которые имеют конкуренты и их ассортимент можно выделить главных конкурентов ООО «Агроторг Пятёрочка» – это Ашан, «Магнит», «Лента». Также присутствуют и другие конкурирующие организации на рынке с «Пятёрочкой», но их конкурентные позиции не так высоки.

Оценим уровень конкурентоспособности организации ООО «Агроторг Пятёрочка» с помощью таблицы 1.3. По некоторым критериям конкурентоспособность будет оцениваться по 10 бальной шкале. Баллы в таблице ставятся на основании отзывов потребителей об организации и на основе статистических данных.

Таблица 1.3. - Оценка конкурентоспособности ООО «Агроторг Пятёрочка» относительно ведущих конкурентов.

Название организации	Факторы конкуренции									
	Ассортимент	Реклама	Сервис	Привлекательность	Логистика	Известность поставщиков	Режим работы	Расположение товаров	Качество товаров	Присутствие в регионах
Пятёрочка	Продукты питания, сезонные товары; косметика, чистящие средства; журналы/газеты, товары для дома, товары для животных.	Реклама в прессе Экранная По радио Наружная	3	10	7	8	8:00 - 22:00	10	8	6
Магнит	Продукты питания, сезонные товары; косметика, чистящие средства; журналы/газеты, товары для дома, товары для животных.	Печатная реклама Экранная По радио Наружная	3	5	9	6	8:00 - 22:00	10	7	10
Ашан	Продукты питания, готовая кулинария, одежда и обувь, спортивные товары, товары для дома, бытовая техника, детские товары и игрушки, автотовары, товары для животных, ювелирные изделия и часы.	Экранная По радио Наружная	5	8	9	10	8:00 - 23:00	10	9	10
Лента	Продукты питания, продукция собственного производства, косметика, бытовая химия, товары для спорта и отдыха, автотовары, для дачи и сада, для детей, для дома, посуда, одежда и обувь, цветы, текстиль.	Реклама в прессе Печатная реклама Экранная По радио Наружная	4	10	10	9	24 часа	10	9	10

На основании таблицы 1.3. был составлен многоугольник конкурентоспособности, который представлен на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4. – Многоугольник конкурентоспособности, 10 факторов конкурентоспособности ООО «Агроторг Пятёрочки» и её конкурентов
Из лепестковой диаграммы следует, что ООО «Агроторг», магазин «Пятёрочка» обладает следующими конкурентными преимуществами:

1. Развитая система скидков – присутствие недельных скидков на различные виды продукции, а также накопительная карта «Выручайка»;
2. Эффективная реклама;
3. Высокое качество товаров, что связано с закупками товаров только через крупные дистрибьютеры;
4. Товары удобно расположены для покупателей;
5. Режим работы с 8:00 до 22:00, что удобно для потребителей зайти в магазины перед рабочим днём и после рабочего дня;
6. У сети «Пятёрочка» существует налаженная система связей. Связи с поставщиками и посредниками постоянно контролируются и анализируются.

Слабыми сторонами «Агроторг Пятёрочки» являются следующие факторы:

1. Слабое географическое присутствие – организация представлена в основном только в Европейской части России;
2. Недостаточный уровень сервиса – в торговых залах очень мало персонала, часто отсутствуют ценники или сложно определить цену товара;
3. Ассортимент продукции не такой большой как у «Ленты» и «Ашана».

Также в работе были проведены SWOT и PEST-анализ.

Выводы по SWOT – анализу: У организации заметно явное преобладание сильных сторон над слабыми. Но, тем не менее, достаточно много угроз, и в то же время много возможностей. «Пятёрочка» достаточно успешное заведение и, не смотря на все угрозы и слабые стороны, будет продолжать свое развитие и открывать новые возможности, что в свою очередь добавит организации новых сильных сторон.

Выводы по PEST-анализу: Можно утверждать, что ООО «Агроторг Пятёрочке» следует адаптироваться к изменяющейся окружающей среде посредством продолжения взаимовыгодного сотрудничества с отечественными поставщиками, постоянного контроля низкого уровня цен в своих магазинах, повышения точности прогнозирования спроса и быстрого реагирования на изменения в политической сфере.

В «Пятёрочке» наблюдается низкий уровень обслуживания покупателей. Низкий уровень сервиса в «Пятёрочке», связан с тем, что персонала как в магазинах мало, работники не успевают сделать все дела сразу, так как в «Пятёрочке» наблюдается большая текучесть кадров. Самая большая проблема для организации - это продавцы - кассиры. Текучесть этого персонала у ООО «Агроторг Пятёрочки» достигает до 80%. Стоит отметить, что в «Пятёрочке» есть возможность продвижения по карьерной лестнице от продавца – кассира до директора магазина, а потом с должности директора работники могут уйти работать в главный офис организации своего региона. Несмотря на это, все равно наблюдается постоянная смена персонала. Для того, чтобы повысить конкурентоспособность организации по

снижению текучести кадров, будут предложены мероприятия, которые представлены на рисунке 1.5.



1.5. – Мероприятия на повышение конкурентоспособности организации по снижению текучести кадров

Стоит отметить, что товарный ассортимент «Пятёрочки» не так велик как у её конкурентов - «Ашана» и «Ленты». Чтобы повысить конкурентоспособность организации можно расширить ассортимент, например начать продавать некрупную бытовую технику. «Пятёрочка» может начать заказывать технику с AliExpress и со Joom и продавать её. Если к примеру человеку понадобилось что-то из предложенного товара, но нет возможности съездить на автомобиле в магазин электроники или в тот же «Ашан» или «Ленту», то потребитель может совершить покупку в «Пятёрочке» в магазине «у дома». Если «Пятёрочка» начнет заказывать предложенную технику с интернет – магазинов в каждый магазин РФ, то

выручка организации увеличится и конкурентоспособность ООО «Агроторг Пятёрочки» возрастёт.

Экономический эффект (\mathcal{E}_T) от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum P * (1 - K_2 - K_1) = 5173045 \text{ рублей.}$$

где, $\sum P$ – потери, причиняемые текучестью за год, тыс. руб.;

K_1 и K_2 – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

$$K_1 = 70\%, K_2 = 30\%.$$

Для того, чтобы найти экономический эффект от внедрения мероприятия по увеличению продукции «Пятёрочки», нужно найти прирост выручки организации.

В таблице 1.4. представлена цена предложенного товара

Таблица 1.4. – Цены предложенного товара «Пятёрочки»

Товары	Оптовая цена	Цена с надбавкой 20%
Утюг	1000	1200
Электрический чайник	1100	1320
Электробритва	650	780
Машинка для стрижки волос	800	960
Фен для волос	1100	1320
Электрическая зубная щётка	850	1020
Миксер	600	720

Если потребители будут раскупать весь предложенный товар в месяц в одном магазине (5 товаров по каждой из предложенных групп), то его выручка составит 36600 рублей. Следовательно, выручка во всех магазинах «Пятёрочка» в месяц будет равна 576523200 рублей.

Как известно в 2019 году выручка ООО «Агроторг Пятёрочки» была 1366657000 рублей. Прирост выручки в год от предложенного мероприятия при прочих равных условиях, по отношению к прошлому году составит 6918278400 рублей. Следовательно, экономический эффект от предлагаемого мероприятия будет равен 6918278400 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С учетом вышеизложенного материала можно сформулировать следующие выводы.

Управление конкурентоспособностью организации - целенаправленное воздействие на элементы и процессы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации и развитие ее конкурентного потенциала. Управление конкурентоспособностью организации является актуальной для любой организации. Учитывая жесткую конкуренцию, царящую на рынке в наши дни, управление конкурентоспособностью организации становится все более важным фактором для руководства организации.

Можно сделать следующие выводы по поставленным задачам:

1. Раскрыта сущность терминов конкурентоспособности организации и управления конкурентоспособностью организации;
2. Изучена деятельность ООО «Агроторг Пятёрочки»;
3. Проанализированы финансово – экономические показатели организации;
4. Проведена сравнительная характеристика ООО «Агроторг Пятёрочки» с конкурентами («Магнитом», «Ашаном» и Лентой»)
5. Выявлены основные конкурентные преимущества и недостатки организации;
 - Преимущества: Известность и узнаваемость на рынке, предоставление населению продуктов питания по оптимальным ценам, хорошее впечатление, сложившееся об организации у покупателей, удобное расположение магазинов, действующая программа лояльности и т.д.
 - Недостатки: большая текучесть персонала, не так много ассортимента, как у конкурентов, слабое географическое присутствие.
6. Были предложены мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособности ООО «Агроторг Пятёрочки».
 - Мероприятия по снижению текучести кадров: Повысить заработную плату работникам, усовершенствовать систему найма, собирать

обратную связь, улучшить условия труда работникам, оплачивать переработки и ревизии, ввести систему грейдов.

- Ввести мероприятие по расширению ассортимента, начать продавать не крупную технику.

7. Найден экономический эффект от предложенных мероприятий.

От мероприятий по снижению текучести кадров экономический эффект равен 5173045 рублей. От мероприятия по расширению ассортимента продукции экономический эффект равен 6918278400 рублей. От двух предложенных мероприятий экономический эффект составит 9923451445 рублей.