



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения»

Исполнитель Чернов Антон Сергеевич

Руководитель старший преподаватель Мартынова Татьяна Валентиновна

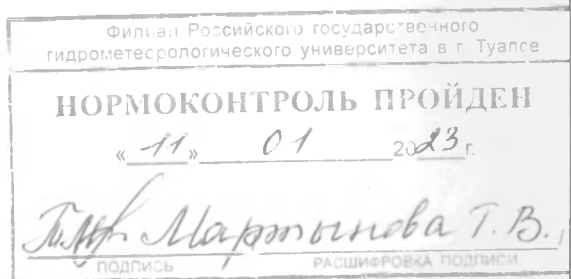
«К защите допущен»

и.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент

Шутов Василий Васильевич

«25» 01 2023 г.



Тюмце
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия	5
1.1 Понятие, сущность и значение конкуренции, конкурентоспособности и конкурентного преимущества предприятия.....	5
1.2 Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия	12
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	19
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» на региональном рынке	28
3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»	37
3.1 Доставка продуктов питания на дом из сетевых магазинов «Пятерочка»	37
3.2 Повышение квалификации персонала как фактор повышения конкурентоспособности магазина №17877 «Пятерочка»	43
Заключение	50
Список литературы	55
Приложение	59

Введение

Последние десять лет сетевые торговые магазины продуктов питания России, работающие по принципу «шаговой доступности» или магазины «у дома» получили достаточно широкое распространение в розничной торговле.

Диапазон коммерческой деятельности сетевых магазинов розничной торговли продуктами питания на потребительском рынке дает возможность говорить о них не только как о ключевых субъектах текущей организации обращения продуктов питания, но и предполагает постоянное изучение, развитие и совершенствование их деятельности.

В связи с этим, перед всеми сетевыми торговыми магазинами встает вопрос: как выжить в конкурентной среде? Свобода выбора, представляющая собой свободу: производителя - выпускать ту или иную продукцию, потребителя – приобретать те или иные товары, не обеспечивает преимуществ механически. Эти преимущества могут быть завоеваны только в конкурентной борьбе.

Способы конкурентной борьбы различны и каждое предприятие самостоятельно выбирает стратегии развития для укрепления конкурентных позиций на рынке.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что анализ и оценка конкурентоспособности позволяют выявить конкурентные преимущества и позиции предприятия на рынке, а также рекомендовать мероприятия по расширению рынка, удержанию покупателей и привлечению новых клиентов.

Объект исследования - ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»

Предмет исследования – конкурентоспособность исследуемого объекта.

Цель выпускной квалификационной работы - проанализировать и дать оценку конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» и разработать мероприятия по ее повышению в современных условиях.

В соответствии с целью поставлен ряд задач:

- Изучить теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия
- Проанализировать и дать оценку конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»
- Рекомендовать пути повышения конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»

1 Теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие, сущность и значение конкуренции, конкурентоспособности и конкурентного преимущества предприятия

Каждый субъект предпринимательской деятельности имеет право на воплощение в жизнь своих экономических возможностей, а это, как известно, приводит к соперничеству и ущемлению интересов конкурентов. Следовательно, конкуренция неизбежна в современном экономическом пространстве.

Содержание термина «конкуренция» нельзя трактовать однозначно. Перевод слова «concurrentia» с английского языка означает конкурентный, параллельный, одновременный, а с древне латинского - сталкиваться, соперничать, т.е. противоборство предприятий за увеличение доли рынка, привлечение дополнительных клиентов с целью максимизации доходов [6, с.102].

Конкуренция всегда была, есть и будет существовать как неотъемлемая часть экономики любой страны. При помощи конкуренции предприятия и организации поддерживают экономические отношения друг с другом, при этом наблюдается, как правило, экономический эффект т.е. происходит повышение качества товаров, работ, услуг, расширение сегмента рынка, увеличение потребителей, систематизация цен и как, следствие, увеличение финансового результата деятельности. Конкуренция является одним из значимых факторов успеха.

По теории Адама Смитта, при конкуренции «каждый хочет добиться своей цели, но сделать это можно лишь удовлетворяя чужую потребность, из чего получается рост и улучшение всего общества».

Конкурентоспособность предприятия – это ее настоящая и вероятная способность производить и продавать товары или оказывать услуги, которые по

цене и качеству более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги предприятий-конкурентов [4, с.295-297].

Конкурентоспособность можно проанализировать и дать оценку только путем сравнения конкурирующих предприятий, т.е. предприятий, работающих на рынке аналогичных услуг, занимающих одинаковый сегмент (на местном, региональном, национальном, мировом рынках). Поэтому одна и та же компания может быть конкурентоспособной на местном или региональном рынке и не быть таковой на национальном и тем более на мировом.

Такие ученые как А. Смита, Д. Рикардо, Э. Хекшера, Б. Олина и др. разработали теорию конкурентоспособности предприятия и его конкурентных преимуществ. Наиболее существенный вклад в изучение конкурентных преимуществ, конкуренции и конкурентоспособности внесли американские экономисты И. Ансофф, М. Портер, которые сделали вывод, что конкурентоспособность любого предприятия зависит от наличия и эффективного использования сложившихся в стране условий: необходимых факторов производства, развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей [12, с.222].

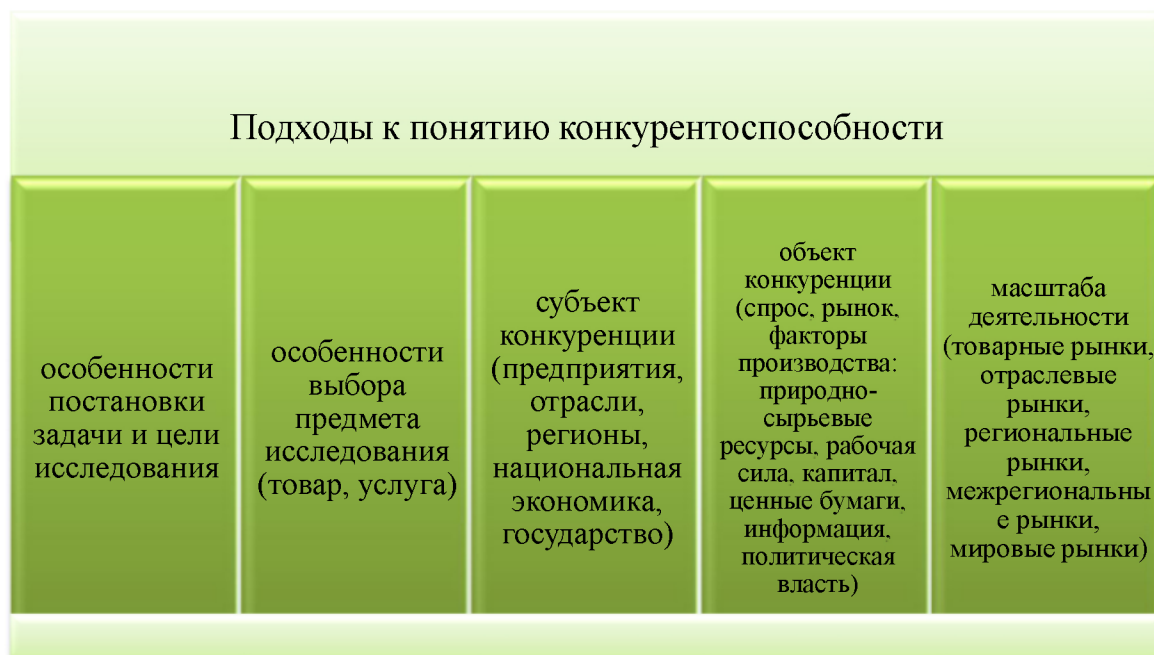


Рисунок 1.1 - Подходы к понятию конкурентоспособности

Подходы к понятию конкурентоспособности представлены на рисунке 1.1.

Таблица 1.1 - Иерархический подход к понятию конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности [5, с.122]

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 потенциала 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 (организация производств с высокой добавленной стоимостью, с высоким уровнем глубины переработки, с высоким научно-техническим потенциалом)
Конкурентоспособность кластера	Способность использовать потенциал макротехнологий для получения мультипликативных эффектов на всех уровнях вертикальной интеграции производства товаров и услуг, отвечающих требованиям мировых и внутренних рынков, и наращивания конкурентных преимуществ за счет лидерства в технологиях производства, оптимизации форм организации и управления сбытом как базового условия потенциального роста конкурентоспособности
Конкурентоспособность предприятия	Для потребителей – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
	Для конкурентов – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности
	Для инвесторов – способность использовать ресурсы предприятия для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.
	Для субъектов рынка – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе инновационных факторов роста

Далее рассмотрим иерархический подход к понятию конкурентоспособности (таблица 1.1). Следует отметить, что базовым в иерархии является «конкурентоспособность продукции», далее понятие «конкурентоспособность предприятия», которое все равно сводится к способности предприятия производить конкурентоспособную продукцию

(работы, услуги). В этом случае, базой для сравнения уровня конкурентоспособности предприятия берутся во внимание данные по предприятиям-конкурентам, а не по производимой продукции, выполненным работам, оказанным услугам [7].

Однако, следует отметить, что при сравнении конкурентных преимуществ исследуемого предприятия с конкурентами, следует учитывать категории конкурентов (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Категории конкурентов

Требования, которые предъявляются к предприятиям субъектами рынка, т.е. потребителями, конкурентами, инвесторами, структурами управления разных уровней, оказывают влияние и на перечень критериев, используемых для анализа и оценки конкурентоспособности, и как, следствие, находят отражение в понятийном материале.

Такое понятие как «конкурентный потенциал» субъекта хозяйствования, предполагает его возможности сохранять текущий уровень конкурентоспособности или наращивать его в долгосрочной перспективе. Таким образом, «конкурентный потенциал» субъекта хозяйствования – это возможность и способность удерживать, увеличивать долю рынка, сегмент

рынка, потребителей, инвесторов, а также максимизировать финансовые результаты деятельности предприятия [9, с.362].

Рассмотрим такой термин как «конкурентный статус». Этот термин был введен в теорию конкуренции А. Ансоффом и по смыслу совпадает с термином «конкурентное преимущество» т.е. возможности предприятия, которые позволяют ему соперничать с предприятиями-конкурентами, удерживать долю рынка, сегмент рынка, потребителей и привлекать новых покупателей.

Каждое предприятие владеет определенными активами, сферами деятельности, стратегией развития, кадровым потенциалом – все это позволяет побеждать в конкурентной борьбе.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним (рисунок 1.3).

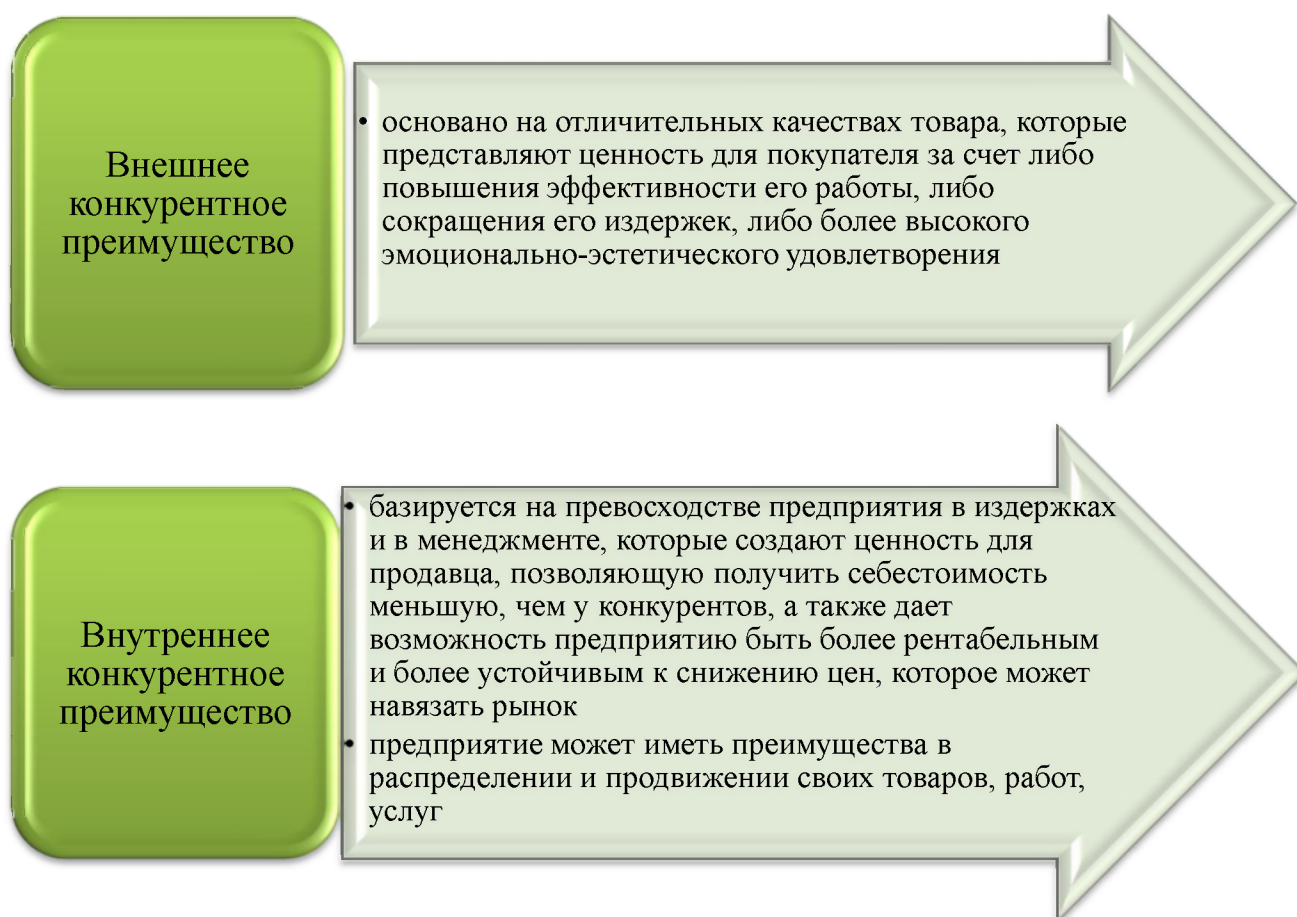


Рисунок 1.3 – Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество

Каждое предприятие может защитить и продвинуть свои конкурентные преимущества на рынке, только в том случае если субъект хозяйствования

может противостоять натиску конкурентных сил, которые действуют на рынке в его «нише» и в его сегменте.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 - Модель пяти сил конкуренции М. Портера [21, с.316]

Таким образом, согласно этой модели каждый хозяйствующий субъект подвергается давлению 5-ти конкурентных сил.

Взаимосвязь конкурентоспособности и конкурентных преимуществ представлена на рисунке 1.5. Для повышения конкурентоспособности предприятия, в первую очередь, необходимо провести оценку и анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности.

К внутренним факторам относятся: конкурентоспособность продукции, услуг, наличие финансовых, материальных и трудовых ресурсов, маркетинговая стратегия, внедрение инновационных технологий.

К внешним факторам относятся: финансовая, кредитная и налоговая политика государства, уровень конкурентности сегмента, отношение к

отечественным производителям [14, с.22].

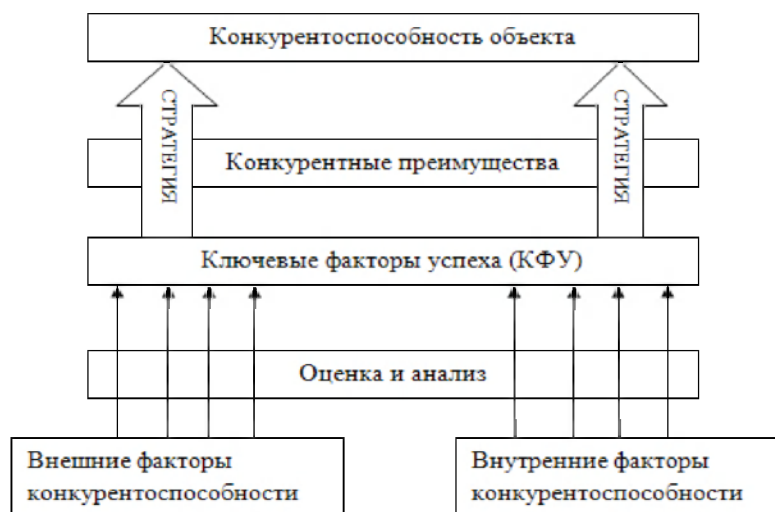


Рисунок 1.5 - Взаимосвязь конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

В выявлении внутренних и внешних факторов достаточно значительную роль играют модели структурного анализа М.Портера, такие как ценностная цепочка, 5-факторная модель, конкурентный ромб. После чего определяются ключевые факторы успеха (КФУ), которые являются основой конкурентных преимуществ, и как следствие ведут к повышению конкурентоспособности.

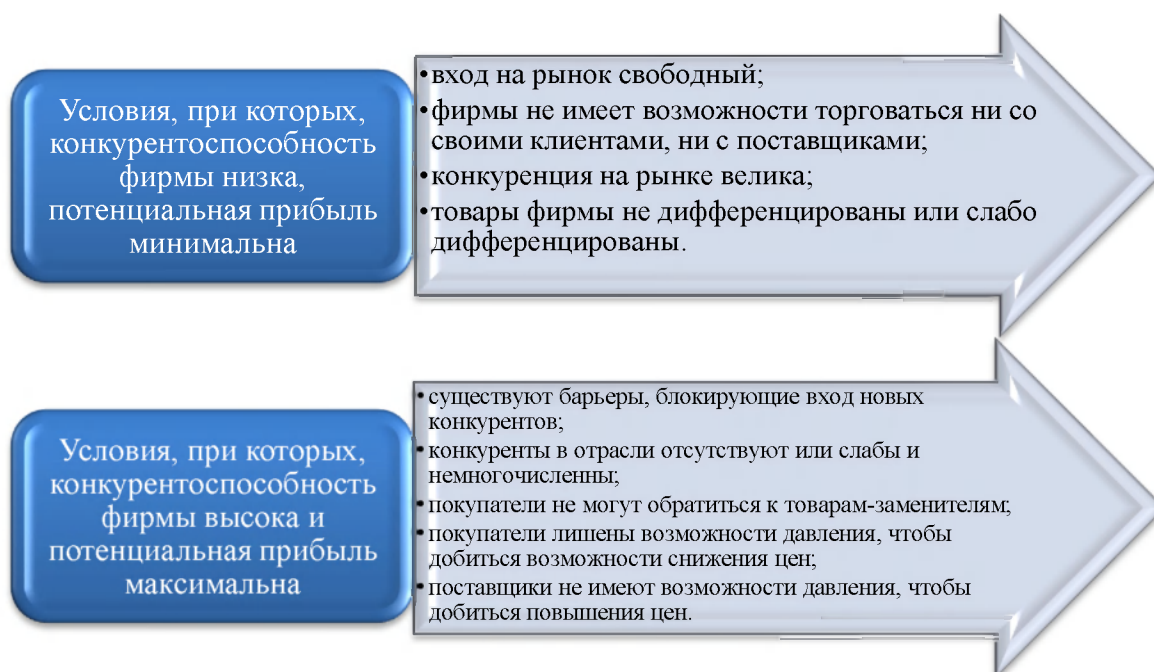


Рисунок 1.6 -Зависимость конкурентоспособности и потенциальной прибыли от рыночной ситуации

В экономической литературе рассматриваются два предельных случая, между которыми, находятся действительные рыночные ситуации, влияющие на конкурентоспособность предприятия и его потенциальную прибыль (рисунок 1.6).

1.2 Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия

Основная цель оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта – это определение его конкурентного преимущества и возможности реализовать и отстоять в конкурентную позицию.

Для эффективного управления конкурентоспособностью, каждое предприятие должно определить технологии ее оценки, основанные на совокупности принципов, критериев и способов измерения.

Принципы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия представлены на рисунке 1.7 [8, с.84-86].

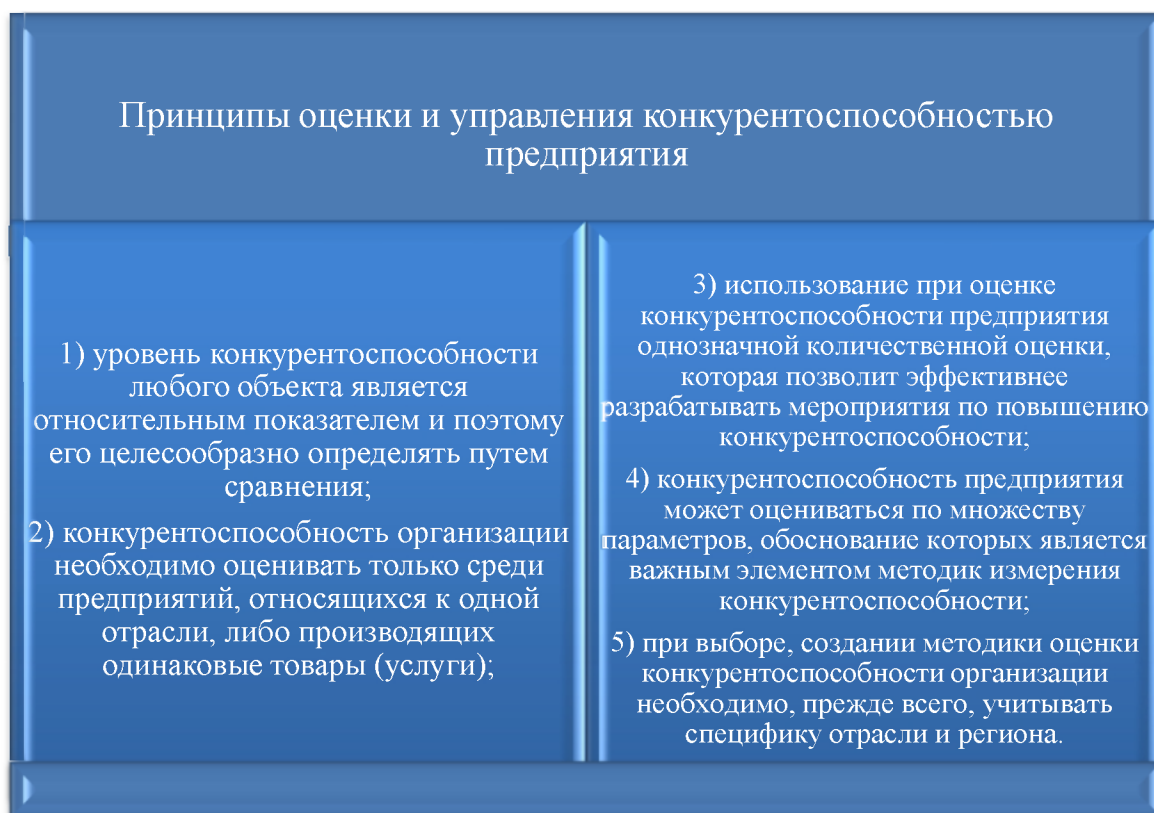


Рисунок 1.7 - Принципы оценки и управления конкурентоспособностью предприятия

В современной экономической литературе нашли отражение методики оценки конкурентоспособности предприятия, разработанные как отечественными, так и зарубежными учеными (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Основные характеристики методик оценки конкурентоспособности предприятия [11, с.44-48]

Методика оценки конкурентоспособности	Оцениваемые параметры	Достоинства	Недостатки
Методика, основанная на теории эффективной конкуренции	Продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации)	Позволяет проранжировать конкурентов по их роли в конкурентной борьбе	Не дает представления о конкурентоспособности продукции (услуг), так как оценивает в основном маркетинговую
Методика анализа конкурентоспособности предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга	Занимаемая рыночная доля, динамики рыночной доли	Учитывает наиболее важные показатели, определяющие положение организации на рынке	Не учитывает другие важные показатели конкурентоспособности предприятия
Методика оценки конкурентоспособности предприятия с использованием конкурентной карты	Внешние конкурентные преимущества предприятия	Сравнительно легкое получение информации, в том числе о конкурентах	Не учитывает другие важные показатели конкурентоспособности предприятия
Методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе внешних конкурентных преимуществ	Соотношение качественных и ценовых характеристик товара (услуги)	Конкурентоспособность продукции (услуг) – одна из важнейших характеристик, которая обеспечивает конкурентоспособность предприятия	Конкурентоспособность продукции (услуг) является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия

Таким образом, исходя из методик, проанализированных в таблице 1.2 можно сделать вывод, что, как российские, так и зарубежные методики не дают единого понятия конкурентоспособности, единой номенклатуры ее показателей, отсутствуют методы объединения в один интегральный показатель, вследствие чего наблюдаются обоснованные проблемы в оценке и управлении конкурентоспособностью.

Следует отметить, что применение экспертных методов оценки конкурентоспособности предприятия, в некоторой степени снижает

ненадежность и беспристрастность результатов исследования и снижает качество управления конкурентоспособностью. Однако, применение экспертного подхода в большинстве случаев оправдывается тем, что оценка конкурентоспособности в данном случае основывается на мнении отдельно взятых экспертов, независимых друг от друга. Более того, мнение специалиста-эксперта, основано на профессиональном, научном и практическом опыте [15, с.112-119].

Аксиомы, определяющие трудности разработки единого методического подхода оценки конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке 1.8.

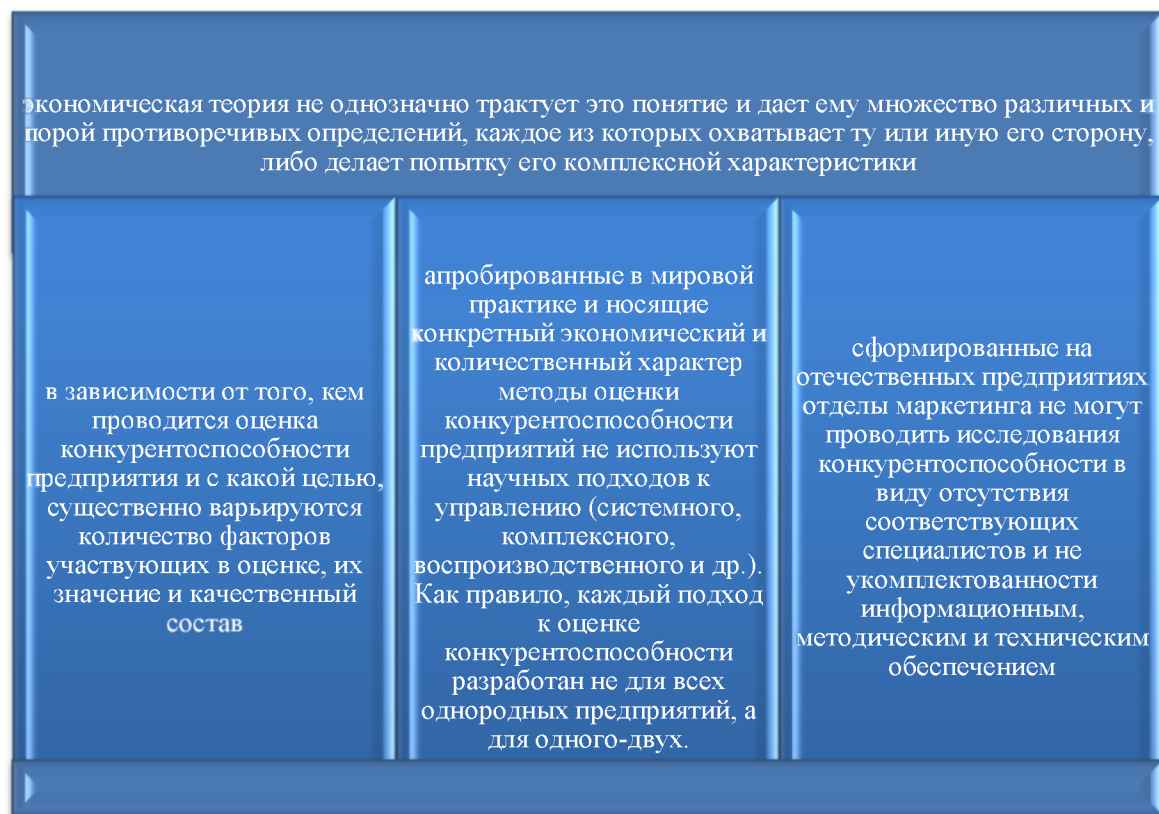


Рисунок 1.8 - Аксиомы, определяющие трудности разработки единого методического подхода оценки конкурентоспособности предприятия

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что в России на сегодня, отсутствуют единые методические подходы к комплексной оценке конкурентоспособности предприятия. Процессы конкуренции в динамике, возможно, проследить с помощью матричных методов стратегического

планирования [20, с.247]. Эти методы оценки конкурентоспособности предприятия позволяют получить достоверную информацию о конкурентных позициях, представляя собой наглядность и простоту расчетов (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Основные характеристики матричных методов стратегического планирования

Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
Первичный анализ	Матрица SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
	Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных
Анализ рынка и отрасли	Матрица BCG	Анализ темпов роста и доли рынка
	Матрица GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности
	Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса
	Матрица «Воздействие неопределенность»	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок
	Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении

Однако, представленные в таблице 1.3 матричные методы наряду с преимуществами имеют ряд недостатков, а именно, наглядность обеспечивается за счет упрощенного решения с потерей точности. Матричные методы позволяют изучить положение предприятия на рынке, долю рынка, темпы роста, привлекательность рынка, перспективы развития бизнеса, возможность выхода на новые рынки [19, с.904-913].

Матрица SWOT- представляет собой анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.

Применяя SWOT- анализ изучают сильные и слабые стороны предприятия, сравнивая с другими игроками на рынке аналогичных услуг. Из всех возможных сравнительных характеристик выделяются наиболее выделяющие данное предприятие от конкурентов, которые фиксируются как

ключевые факторы успеха (КФУ). Реализация КФУ позволит предприятию добиться успеха на рынке [19, с.904-913].

Характеристика показателей оценки сильных и слабых сторон предприятия представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Характеристика показателей оценки сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Характеристика показателей
Менеджмент предприятия	Подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, точность разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.
Рыночные показатели	Доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.
Технологии	Разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.
Кадры	Уровень квалификации работников, наличие собственной базы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.
Финансы	Структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.
Производство	Производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Существует множество различных методик группировки данных SWOT-анализа, но общая схема представлена на рисунке 1.9.

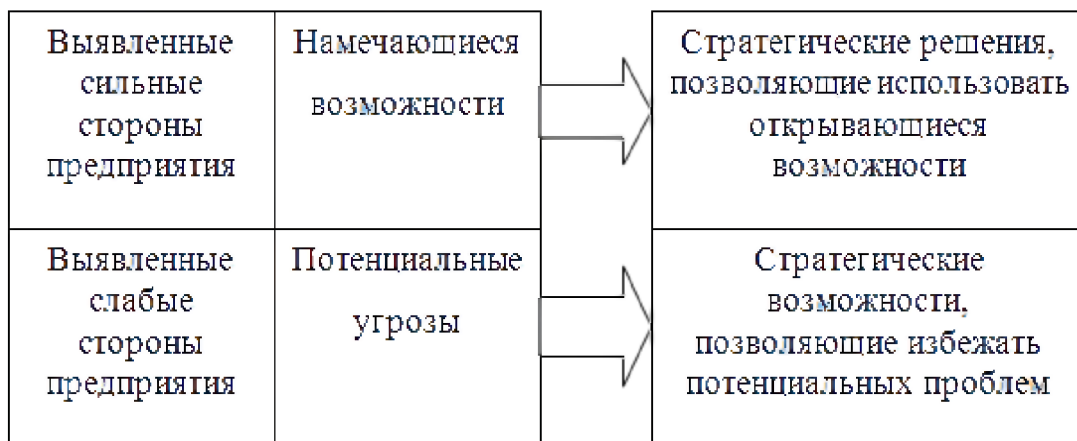


Рисунок 1.9 – Общая схема группировки данных SWOT-анализа [23, с.245]

Показатели направления оценки возможностей и угроз внешней среды представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Показатели направления оценки возможностей и угроз внешней среды [24, с.287]

Показатели направления оценки	Характеристика показателей
Влияние макросреды организации	– экономическая ситуация – изменение доходов в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.; – демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.; – политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.; – технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.; – экологическая ситуация – доступность природных ресурсов и энергии, влияние экологических проблем на отношение общественности и поведение потребителей и др.; – культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.
Влияние микросреды организации	– изменение целевых групп потребителей – уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.; – изменение каналов сбыта – давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.; – деятельность конкурентов – активность, изменение их доли рынка и др.; – деятельность поставщиков – распределение сил между субъектами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.

Матрица BCG – это понятие, которое произошло от наименования модели, созданной Бостонской консультативной группой (США). Матрица имеет форму квадрата, в который заносятся результаты исследований: рост рынка, рентабельные и конкурентоспособные товары (услуги) для результативного построения стратегических планов (рисунок 1.10) [16, с.445].



Рисунок 1.10 - Характеристика критериев матрица BCG

Создание модели матрицы BCG основано на принципах жизненных циклов любого товара – внедрение, рост, зрелость, спад (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Описание критериев кривой жизненного цикла и матрицы BCG

Критерии кривой жизненного цикла	Характеристика	Критерии матрицы BCG	Характеристика
Внедрение	отсутствует	Звезды	доля продаж больше средней; темп роста более 10%;
Рост	темп роста продаж составляет более 10%	Дойные коровы	доля продаж больше средней; темп роста менее 10% или спад продаж;
Зрелость	темп роста продаж составляет менее 10% или темп снижения продаж составляет менее 5%	Проблемы	доля продаж меньше средней; рост продаж
Спад	темп снижения продаж составляет более 5%	Собаки	доля продаж меньше средней; снижение продаж

2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Сеть магазинов «Пятерочка» является структурным подразделением ООО «Агроторг». Сетевые торговые магазины продуктов питания в России, работающие по принципу «шаговой доступности» или магазины «у дома» получили достаточно широкое распространение в розничной торговле.

Диапазон коммерческой деятельности сетевых магазинов розничной торговли продуктами питания на потребительском рынке дает возможность говорить о них не только как о ключевых субъектах текущей организации обращения продуктов питания, но и предполагает постоянное изучение, развитие и совершенствование их деятельности.

Основной вид деятельности - торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Основные товарные группы представлены на рисунке 2.1.

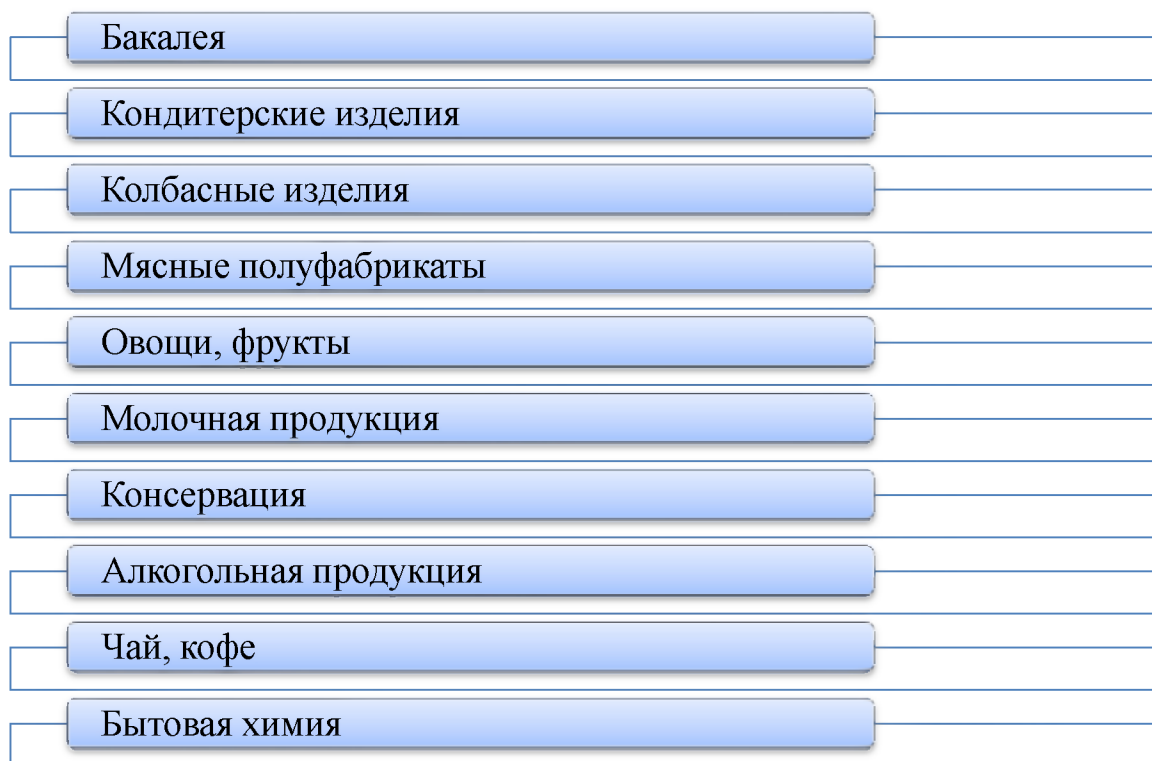


Рисунок 2.1 – Ассортиментные группы магазина №17877 «Пятерочка»

Цели и предмет деятельности магазина №17877 «Пятерочка» представлены на рисунке 2.2.

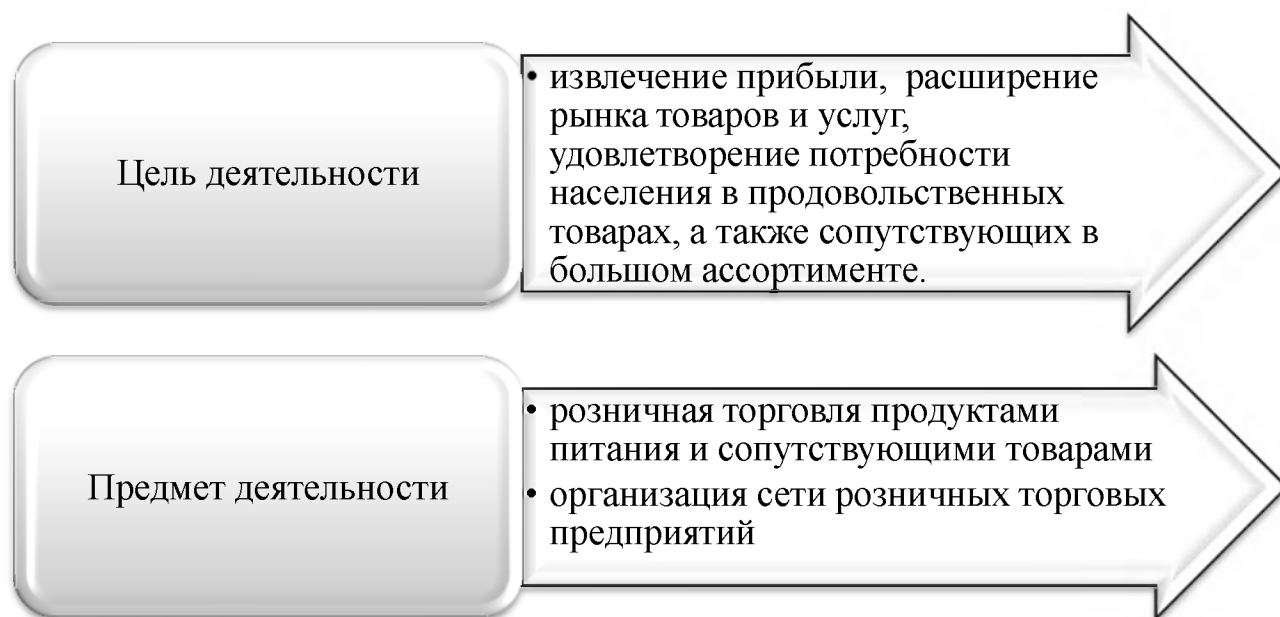


Рисунок 2.2 - Цели и предмет деятельности магазина №17877 «Пятерочка»

Все товары в магазинах «Пятерочка» располагаются в порядке удобства для покупателей.

Организационная структура магазина «Пятерочка» представлена на рисунке 2.3.

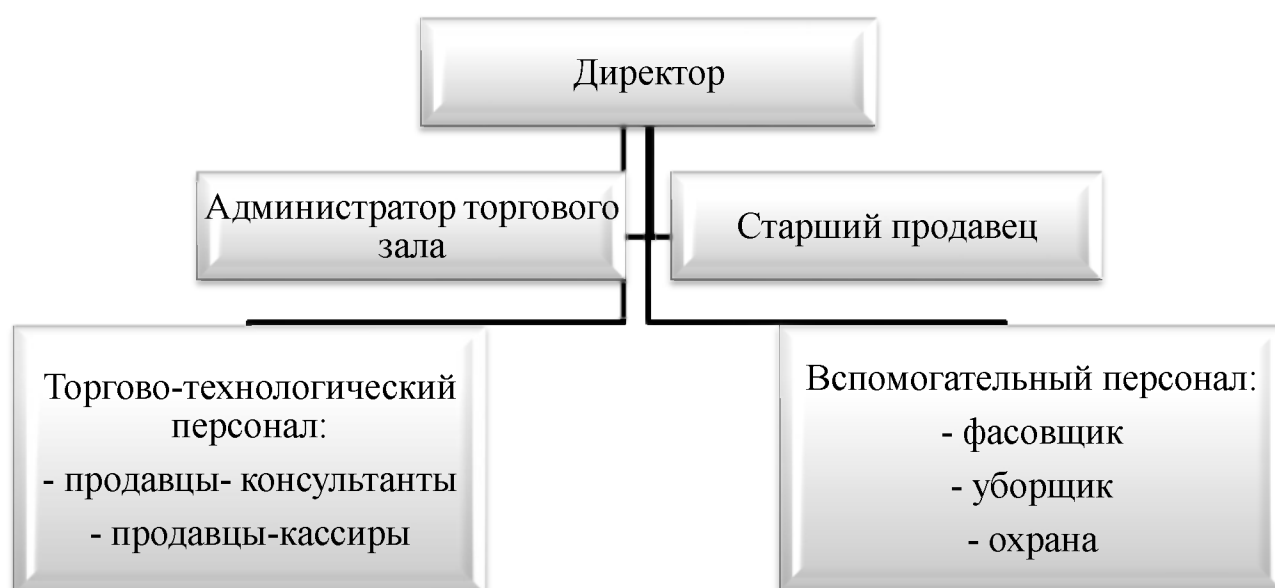


Рисунок 2.3 - Организационная структура ООО «Агроторг» магазина №17877 «Пятерочка»

Магазин обладает совокупностью помещений, которые необходимы для осуществления процесса хранения и реализации товаров. Торговый зал магазина - основное помещение, занимающее наибольшую площадь. В торговом зале располагаются стеллажи, на которых размещаются товары, здесь же покупатели самостоятельно отбирают необходимые им покупки и оплачивают их.

Анализ товарооборота отражает основные показатели деятельности предприятий розничной торговли в разрезе товарного ассортимента и спроса. Цель – разработка мероприятий по упорядочению структуры товарооборота, повышение объема реализации товаров, налаженность и инвариантность продаж.

Измерителем товарооборота является абсолютный показатель – сумма в рублях.

Структура товарооборота магазина №17877 «Пятерочка» представлена на рисунке 2.4.

Оборотные средства	• деньги, которые вкладываются в товары
Выручка	• общая сумма средств, полученных при реализации и продаже
Объем	• количество товара, проходящего через компанию за цикл
Оборачиваемость товара	• время, которое проходит между закупкой и реализацией
Прибыль	• разница между выручкой и затраченными оборотными средствами за единицу времени

Рисунок 2.4 - Структура товарооборота магазина №17877 «Пятерочка»

Каждое предприятие самостоятельно разрабатывает план товарооборота. Плановый объем товарооборота рассчитывается через определение прибыли данного предприятия. Таким образом, план товарооборота позволяет сформировать товарные группы в разрезе спроса покупателей.

Так же в торговом зале находятся рабочие места для сотрудников магазина: продавцов-консультантов, продавцов-кассиров, операторов торгового зала.

Требования к устройству и планировке торгового зала представлены на рисунке 2.5.

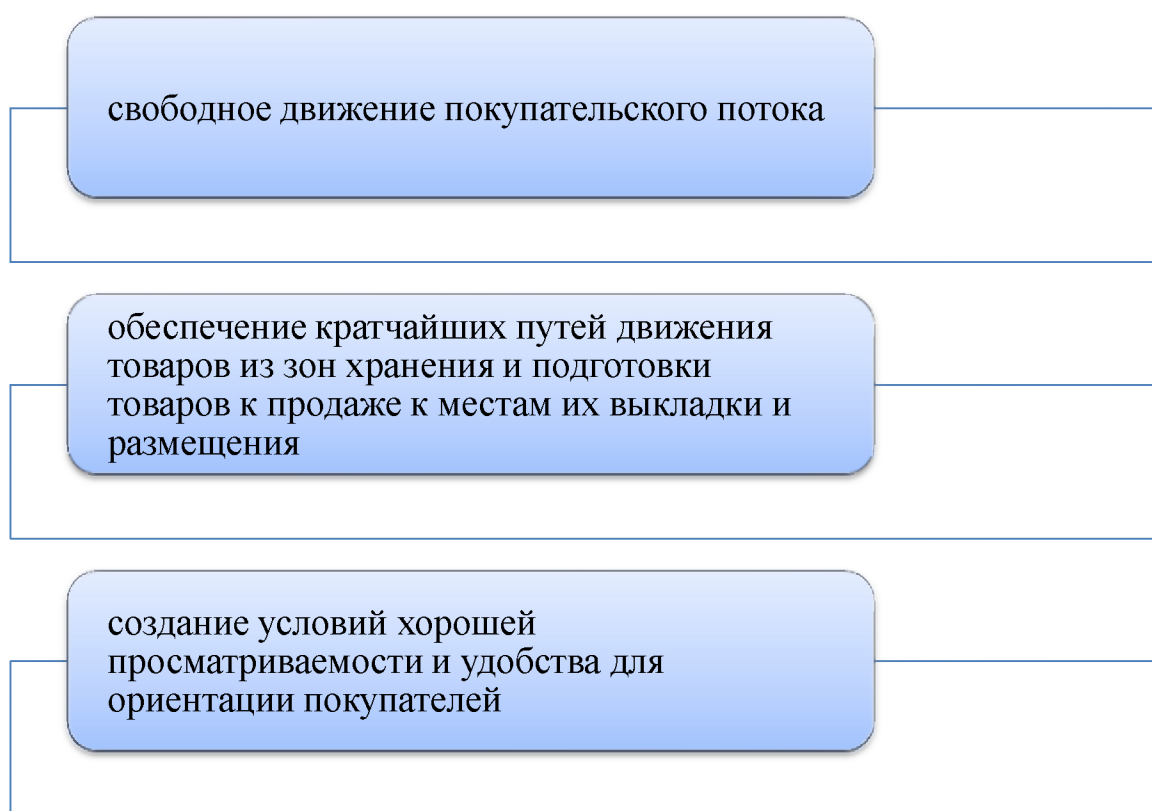


Рисунок 2.5 - Требования к устройству и планировке торгового зала

Достаточно важной является планировка магазина, обеспечивающая рациональную организацию торгово-технологического процесса. Всю площадь торгового зала можно разделить на три части: площадь, занимаемая оборудованием для выкладки и демонстрации товаров; площадь, занимаемая узлами расчетов; площадь проходов для покупателей.

Существенное значение имеет и интерьер торгового зала – это не только

оформление, но и расположение стеллажей, торгового оборудования, освещение.

Технологические операции магазина подразделяются на основные и вспомогательные.

К основным относятся операции, связанные с продажей товаров: обслуживание покупателей, расчет за товары и т.д.

Вспомогательные операции включают приемку товаров по количеству и качеству, распаковку, подготовку к продаже, доставку в торговый зал, размещение и выкладку товаров в торговом зале, организацию хранения.

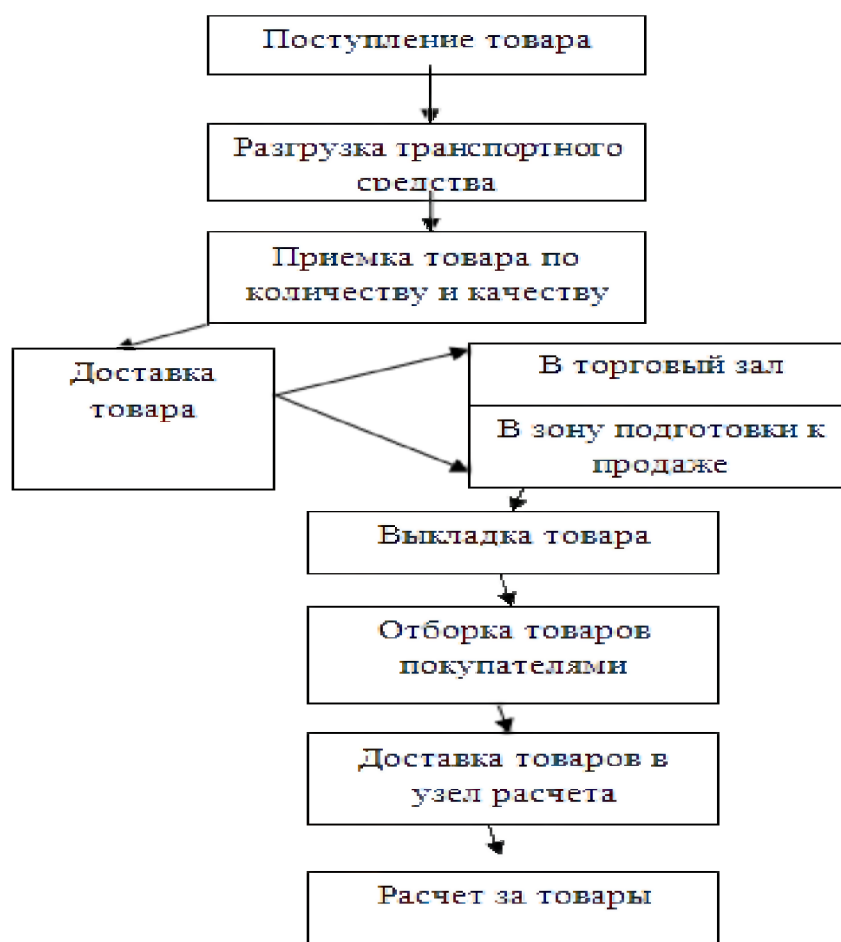


Рисунок 2.6 – Схема торгово-технологического процесса продажи товаров ООО «Агроторг» магазин № 17877 «Пятерочка»

Анализ розничного товарооборота следует начинать с определения изменений показателей объема продаж в разрезе ассортиментных групп, сравнивая данные показателей за несколько лет (таблица 2.1, рисунок 2.5-2.6).

Таблица 2.1 - Анализ товарооборота в разрезе ассортиментных групп ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» за 2020-2022 гг.

Ассортиментные группы	2020г. (тыс. руб.)	2021г. (тыс. руб.)	2022г. (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Отклонения, 2022гг/2021гг	
					Абсолютные (тыс. руб.)	Относительные, (%)
Бакалея	2581	2781	3101	4,82	320	111,51
Кондитерские изделия	7560	7760	8896	13,82	1136	114,64
Колбасные изделия	4442	4642	5441	8,45	799	117,21
Мясные полуфабрикаты	4052	4252	5257	8,17	1005	123,64
Овощи, фрукты	7372	7872	8497	13,20	625	107,94
Молочная продукция	8398	8698	9568	14,87	870	110,00
Консервация	2470	2670	3154	4,90	484	118,13
Алкогольная продукция	9325	9525	10245	15,92	720	107,56
Чай, кофе	3248	3248	3658	5,68	410	112,62
Хлебобулочные изделия	3051	3251	3489	6,22	238	107,32
Бытовая химия	2367	2667	3050	4,74	383	114,36
Итого	54866	57366	64356	100	6990	112,18

Как видно из таблицы 2.1, наблюдается стабильный рост розничного товарооборота в 2022 году по отношению к 2021г. на 6990 тыс. руб. или 12,18%.

Лидерами продаж являются алкогольная продукция – 15,92% и молочная продукция – 14,87%. Далее на втором месте кондитерские изделия - 13,82% и овощи, фрукты- 13,20%. Третье место занимают колбасные изделия – 8,45% и мясные полуфабрикаты – 8,17%.

Наименьший удельный вес в розничном товарообороте магазина №17877 «Пятерочка» приходится на бакалею - 4,82%, консервацию- 4,9% и бытовую химию – 4,74%.

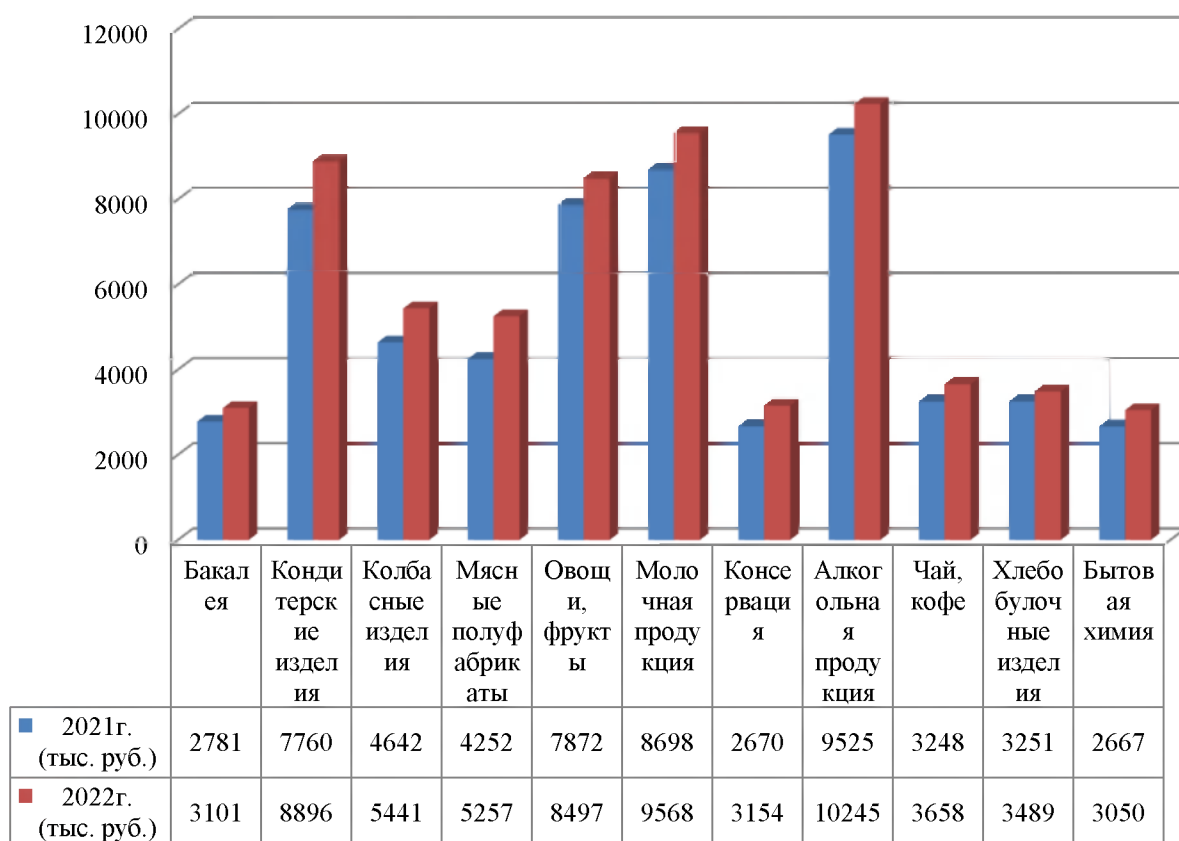


Рисунок 2.5 – Динамика роста розничного товарооборота ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» по ассортиментным группам за 2021-2022гг.

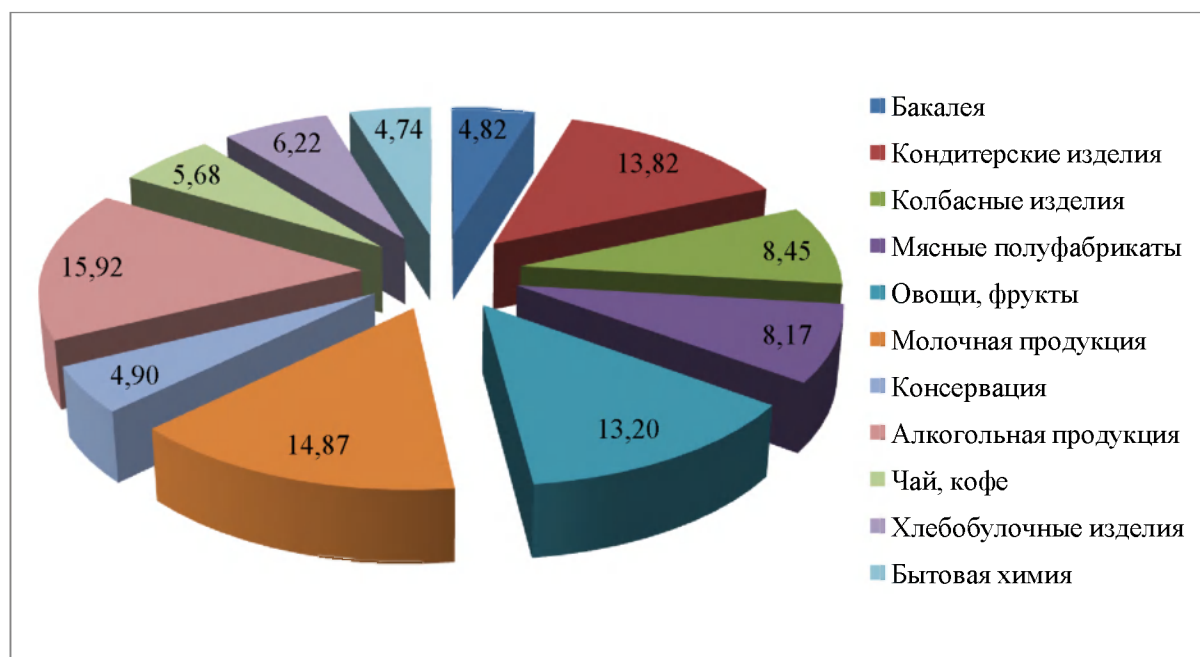


Рисунок 2.6 – Удельный вес розничного товарооборота ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» по ассортиментным группам за 2022г, (%)

Проанализируем сумму торговой наценки по ассортиментным группам товаров и сведем данные анализа в таблице 2.2, на рисунке 2.7-2.8.

Таблица 2.2 - Анализ суммы торговой наценки по ассортиментным группам товаров ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» за 2020-2021гг.

Ассортиментные группы	2020г. (тыс. руб.)	2021г. (тыс. руб.)	2022г. (тыс. руб.)	Уд. вес (%)	Отклонения, 2022гг/2021гг	
					Абсолютные (тыс. руб.)	Относительные, (%)
Бакалея	375	424	495	4,29	71	116,71
Кондитерские изделия	687	749	882	7,64	132	117,67
Колбасные изделия	709	868	944	8,18	76	108,79
Мясные полуфабрикаты	982	1031	1213	10,51	182	117,69
Овощи, фрукты	2288	2443	2428	21,04	-15	99,37
Молочная продукция	1938	2007	2093	18,14	86	104,27
Консервация	640	692	728	6,31	36	105,15
Алкогольная продукция	1422	1453	1413	12,25	-40	97,26
Чай, кофе	586	586	610	5,28	24	104,09
Хлебобулочные изделия	443	472	455	3,94	-17	96,34
Бытовая химия	378	426	277	2,40	-149	65,11
Итого	10449	11152	11538	100	386	103,46

Наибольший удельный вес торговой наценки приходится на такие ассортиментные группы товаров как овощи, фрукты (21,04%) и молочная продукция (18,14%), затем алкогольная продукция (12,25%) и мясные полуфабрикаты (10,51%).

Наименьший удельный вес приходится на бытовую химию (2,4%) и бакалею (4,29%).

Также следует отметить, что торговая наценка снизилась в 2022 г. по отношению к 2021 году по таким ассортиментным группам как алкогольная

продукция, бытовая химия, хлебобулочные изделия и овощи, фрукты.

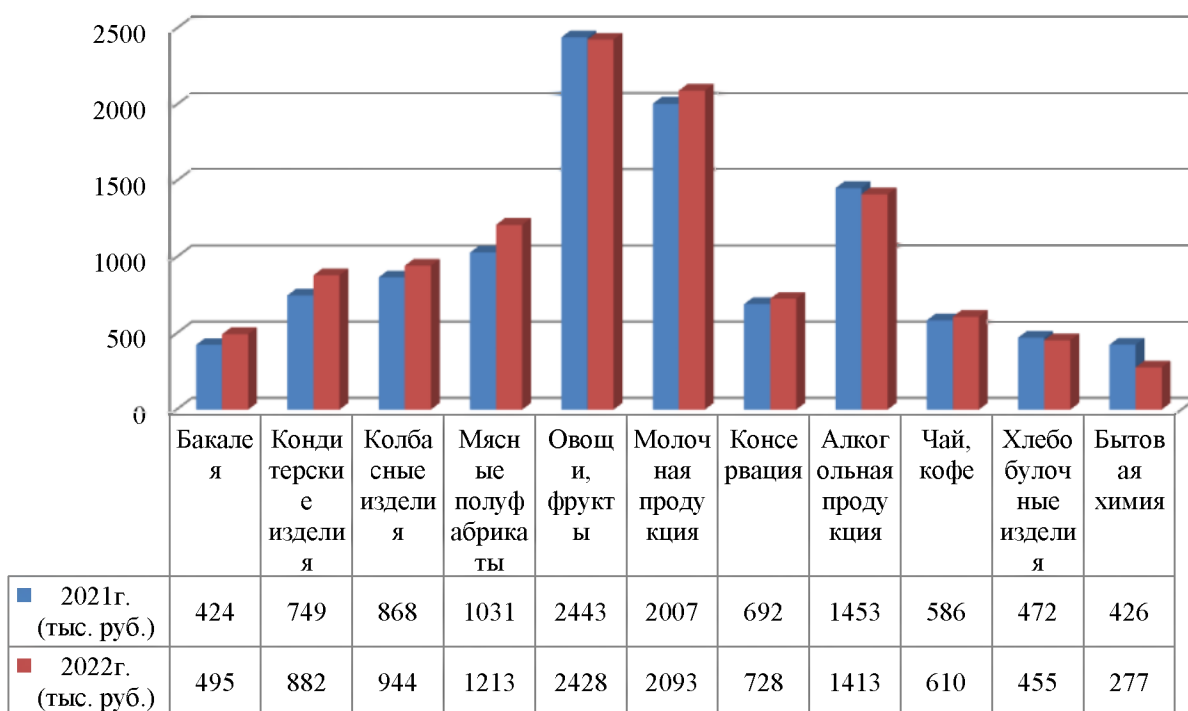


Рисунок 2.7 – Динамика роста торговой наценки ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» по ассортиментным группам за 2021-2022гг.

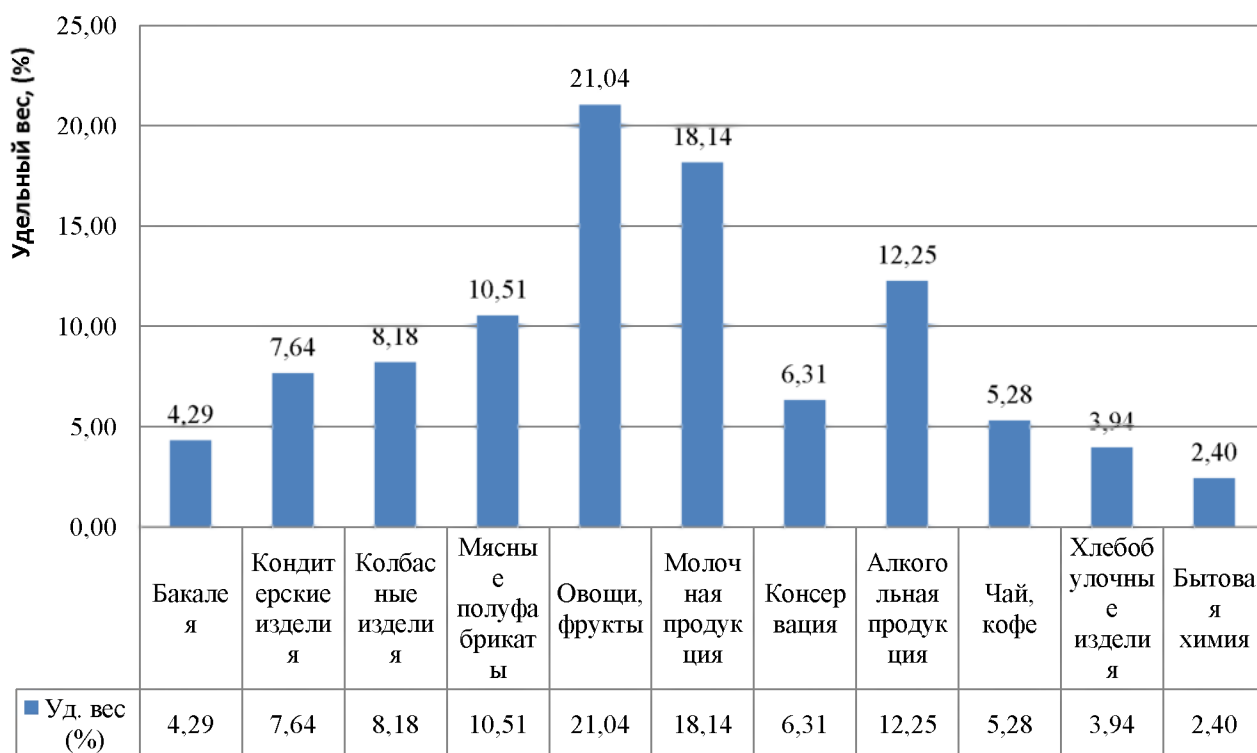


Рисунок 2.8 - Удельный вес основных ассортиментных групп товаров в общей структуре торговой наценки ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» по ассортиментным группам за 2021-2022гг.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» на региональном рынке

Сеть магазинов «Пятерочка» в г. Туапсе и Туапсинском районе конкурирует с такими сетевыми магазинами как ПАО «Магнит», АО фирма «Агрокомплекс», магазин низких цен «Светофор».

Одним из показателей, характеризующих положение магазина «Пятерочка» на рынке – это доля рынка, которую он занимает.

Было проведено анкетирование среди покупателей ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка» с целью выявления предпочтений и определения уровня конкурентоспособности среди основных конкурентов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Сравнительная оценка конкурентной позиции ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка»

Показатели	ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка»	Сеть магазинов ПАО «Магнит»	Магазин низких цен «Светофор»	АО фирма «Агрокомплекс»
1) Применяемые стратегии стимулирования сбыта:				
Скидка	да	да	да	да
Купоны, розыгрыши	да	да	нет	нет
2) Используемая форма рекламы:				
Реклама на месте продаж	да	да	да	да
Печатная реклама	да	да	да	да
Интернет-реклама	да	да	да	да
Наружная реклама	да	да	да	да
3) Формы платежа:	наличная, безналичная	наличная, безналичная	наличная, безналичная	наличная, безналичная
4) Степень известности среди потребителей (от 1 до 5 баллов)	5,0	5,0	4,5	5,0
5) Уровень качества обслуживания (от 1 до 5 баллов)	4,8	4,9	4,2	4,7
6) Выкладка товара (от 1 до 5 баллов)	4,6	4,7	4,3	4,5
7) Ассортимент товаров (от 1 до 5 баллов)	5,0	5,0	4,5	4,4
8) Месторасположение	график работы, доступность	доступность, парковка	магазинов очень мало, удаленность	доступность

Сравнительный анализ показал, что основным и достаточно сильным конкурентом сети магазинов «Пятерочка» является сеть магазинов ПАО «Магнит», которые крепко удерживают рыночные позиции.

Оценивать конкурентоспособность ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» будем посредством маркетинговых исследований, а в качестве респондентов были привлечены постоянные и «случайные» покупатели магазина.

Маркетинговые исследования проводились в магазине №17877 «Пятерочка» по адресу Туапсинский район, г.Туапсе, ул.Сочинская, 248. Анкета (приложение 1) была разработана совместно с директором магазина и включает в себя вопросы, направленные на определение предпочтений постоянных и «случайных» покупателей магазина №17877 «Пятерочка», а также их социально-демографических характеристик (пол, возраст, род занятий и доход).

В анкетировании приняли участие 205 респондентов, посетивших магазин в период с 21.11.22г. по 27.11.22г. Среди заполненных анкет было выбраковано по разным причинам 25 штук. 180 анкет было обработано и проанализировано.

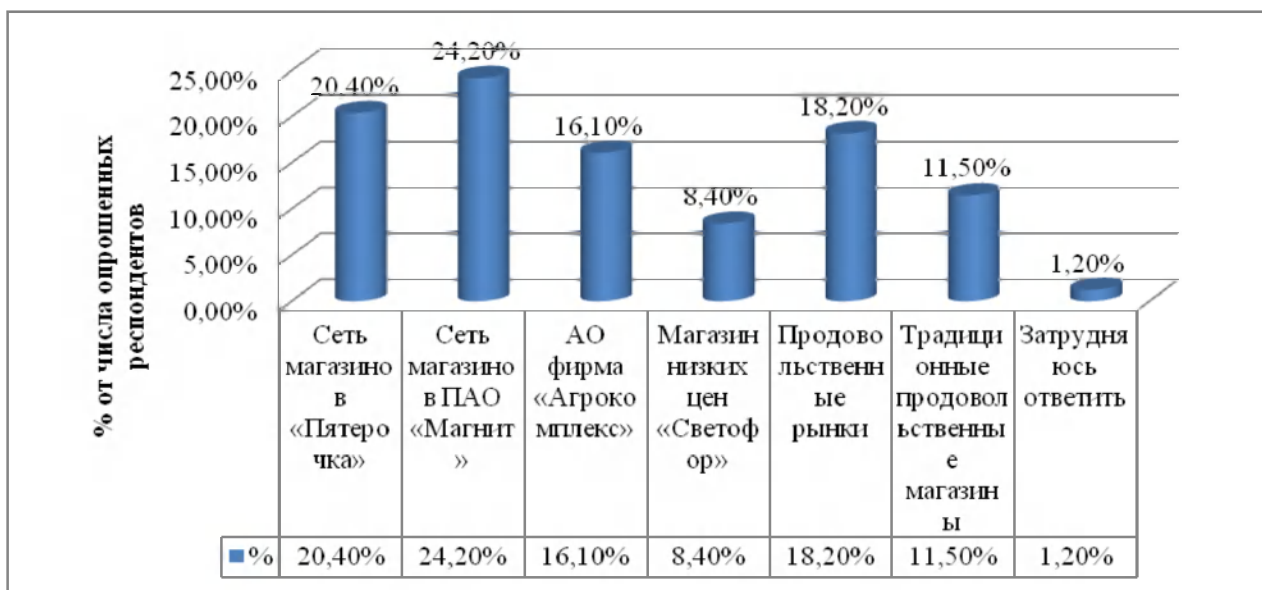


Рисунок 2.9 - Предпочтения постоянных и «случайных» покупателей магазина №17877 «Пятерочка»

Предпочтения постоянных и «случайных» покупателей магазина №17877 «Пятерочка» распределились следующим образом: на первое место вышли сетевые магазины «Магнит» (24,2%) и «Пятерочка» (20,4%), на втором месте продовольственные рынки (18,2%) и «Агрокомплекс» (16,10%), далее традиционные продовольственные магазины (11,5%).

Таким образом, сетевые магазины являются лидерами на рынке розничной торговли продовольственными и сопутствующими товарами.

Далее рассмотрим распределение покупателей-респондентов в зависимости от цели посещения сетевых магазинов и продовольственного рынка (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Распределение покупателей-респондентов в зависимости от цели посещения сетевых магазинов и продовольственной торговой сети

Цель посещения	ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка», (%)	Сеть магазинов ПАО «Магнит», (%)	Магазин низких цен «Светофор», (%)	АО фирма «Агроко мплекс», (%)	Продово льственн ые рынки, (%)	Традицио нные продоволь ственные магазины, (%)
Купить конкретный товар	55,6	59,8	53,4	54,8	61,2	59,9
Выбрать нужный товар из имеющегося ассортимента	29,4	30,5	22,3	25,4	24,2	21,6
Сравнить ассортиментную и ценовую линейку	17,4	16,5	17,3	14,7	15,5	13,5
Без определенной цели	11,5	10,8	5,4	4,6	22,5	8,9
Иное	0,9	0,6	0,4	0,7	1,1	1,25

Анализируя основные цели посещения сетевых магазинов и продовольственных рынков, следует отметить, что наибольшее количество покупателей-респондентов посещают магазины и рынки с целью покупки

конкретного товара. От 13,5% до 17,4% приходится на респондентов, имеющих цель сравнить ассортиментную и ценовую линейку. Без определенной цели магазины и рынки посещают от 4,6% до 22,5% респондентов.

Далее на основании ответов респондентов был проведен анализ, того как часто покупатели посещают магазин №17877 «Пятерочка» (рисунок 2.10).

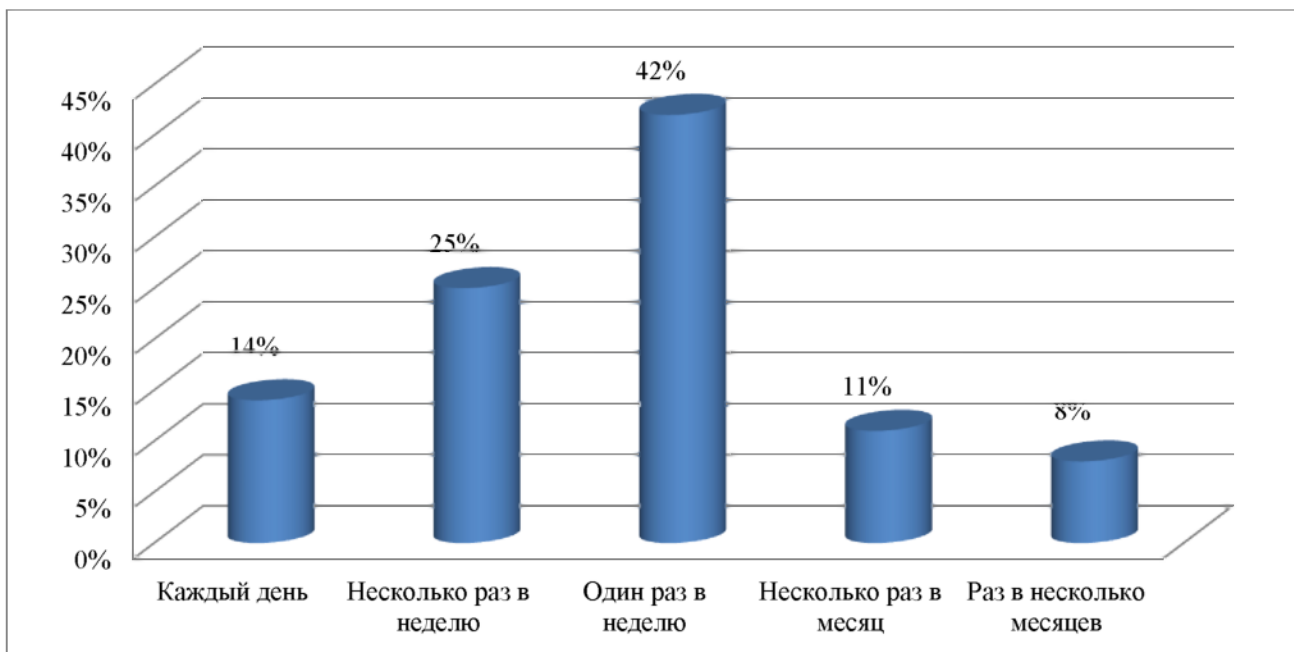


Рисунок 2.10 – Частота посещения покупателей магазина №17877 «Пятерочка»

Результаты анализа показали, что наибольший процент, опрошенных респондентов посещают магазин один раз в неделю (42%) – это категория работающих, которые осуществляют основные закупки раз в неделю, а среди недели покупают хлебобулочные и другие скоропортящиеся продукты в других торговых точках. 25% опрошенных посещают магазин несколько раз в неделю, 14% - каждый день, что свидетельствует о достаточной популярности магазина №17877 «Пятерочка».

Анализ результатов анкетирования показал, что в вечернее время магазин посещает наибольшее количество респондентов из числа опрошенных, а именно 27%- это наиболее удобное время для работающих людей. В обеденное время магазин посещают 25% респондентов – это, как правило, работники предприятий и организаций, располагающиеся в шаговой доступности от

магазина. 22% опрошенных не фиксируют время посещения магазина и осуществляют покупки, когда получается (рисунок 2.11).

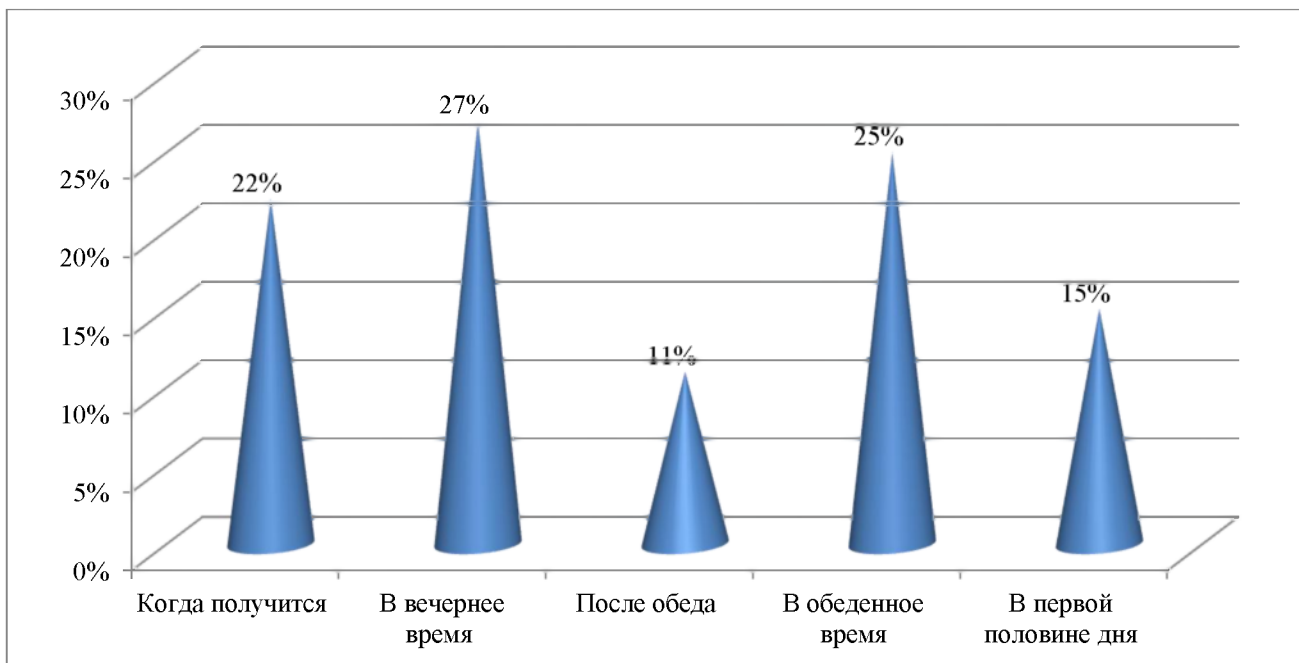


Рисунок 2.11 – Периодичность посещений покупателей магазина №17877 «Пятерочка»

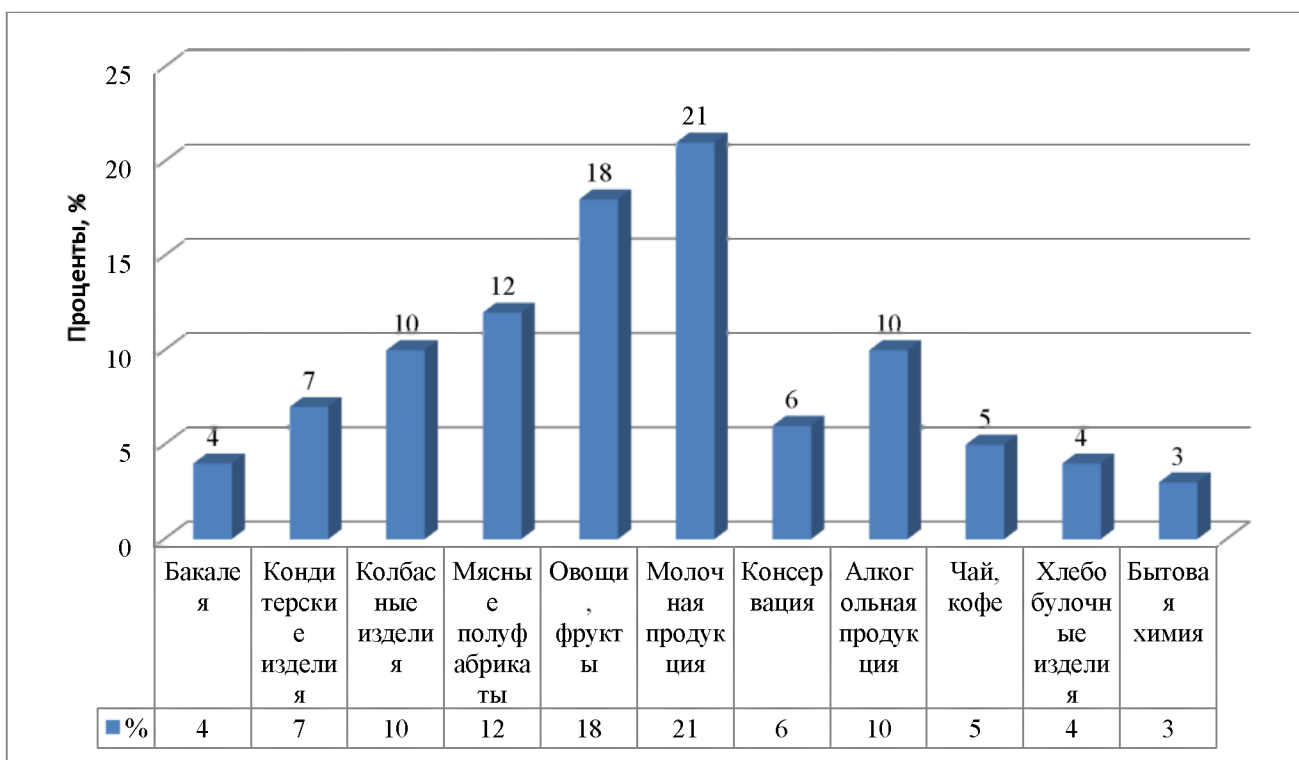


Рисунок 2.12 – Предпочтения покупателей в разрезе ассортиментных групп товаров магазина №17877 «Пятерочка»

Наибольшая процентная доля приходится на молочную продукцию (21%), далее овощи, фрукты (18%), мясные полуфабрикаты (12%), колбасные изделия и алкогольная продукция по 10%. Наименьшая процентная доля приходится на бакалею (4%), хлебобулочные изделия (4%) и бытовую химию (3%).

Анализируя покупателей по роду занятий (рисунок 2.13) можно сделать выводы: Предприниматели -20,40%, Менеджеры среднего звена -18,60%, Рабочие -21,50%, Студенты -17,50%, Пенсионеры -16,80%, Безработные -5,20%

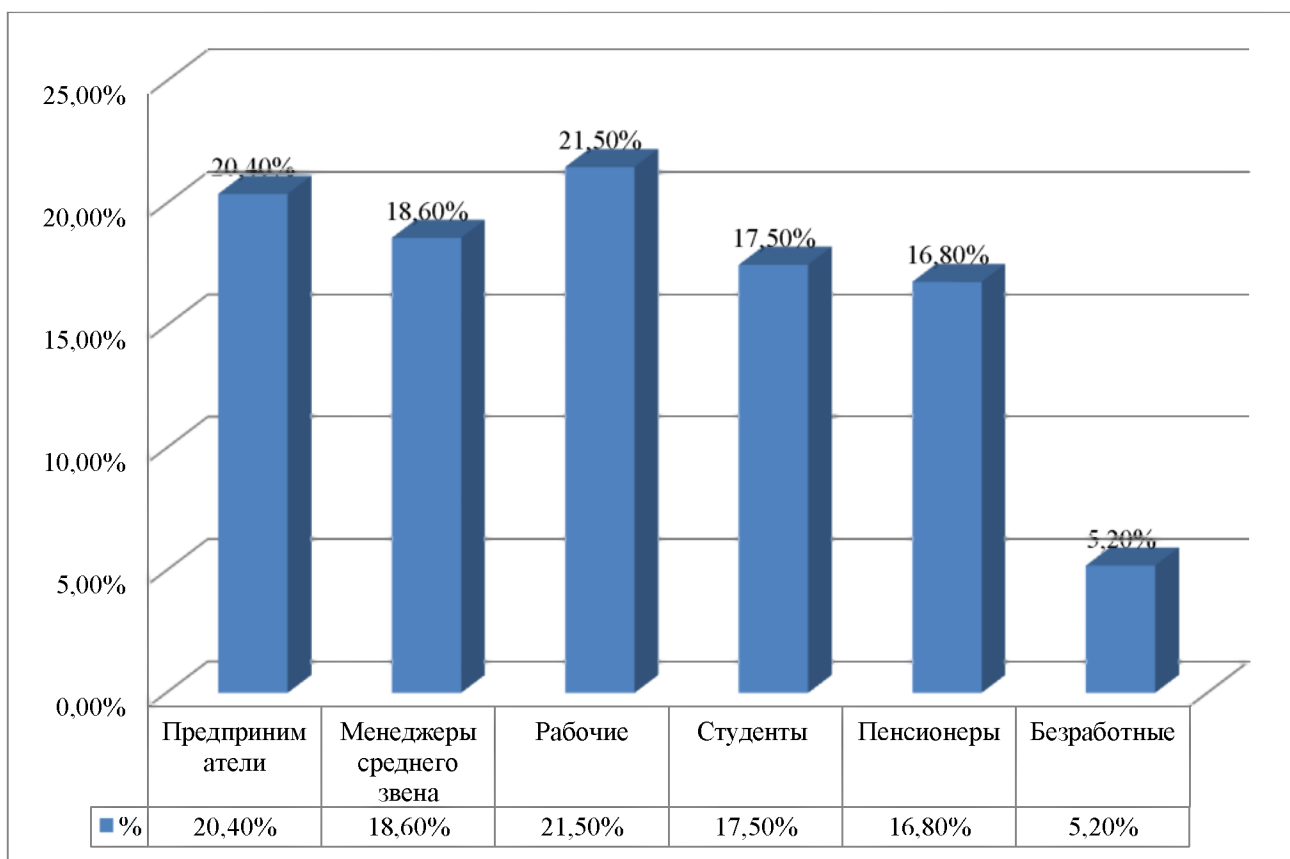


Рисунок 2.13 - Распределение покупателей-респондентов магазина №17877 «Пятерочка» по роду занятий

Рассмотрим цели посещения магазина №17877 «Пятерочка» (таблица 2.5) в разрезе рода занятий покупателей - респондентов: наибольшая процентная доля приходится на покупку конкретного товара для всех групп покупателей.

Однако, следует обратить внимание на то, что предприниматели – 28,8%, пенсионеры- 24,8% и безработные 21,5% особый интерес проявляют к

сравнению ассортиментной и ценовой линейки, а студенты - 22,5% и безработные - 21% посещают магазин без определенной цели.

Таблица 2.5 - Цели посещения магазина №17877 «Пятерочка» покупателями в разрезе рода занятий

Цель посещения	Предприниматели, (%)	Менеджеры среднего звена, (%)	Рабочие, (%)	Студенты, (%)	Пенсионеры, (%)	Безработные, (%)
Купить конкретный товар	48,4	38,2	55,6	45,4	58,9	34,0
Выбрать нужный товар из имеющегося ассортимента	40,5	28,9	13,6	25,7	10,1	18,0
Сравнить ассортиментную и ценовую линейку	28,0	17,8	15,4	9,3	24,8	21,5
Без определенной цели	0,0	8,4	11,8	22,5	10,2	21,0
Иное	0,0	1,5	1,3	0,8	0,0	0,0

Прожиточный минимум в Краснодарском крае в 2022г. установлен постановлением Главы администрации (губернатора) Краснодарского края № 949 от 23.12.21г. и составил: в расчете на душу населения - 12148 руб., для трудоспособного населения – 13241 руб., для пенсионеров – 10447 руб., для детей – 11784 руб.

Анализ анкетирования покупателей-респондентов по уровню доходов показал (рисунок 2.14), что наибольшая процентная доля покупателей-респондентов приходится на доход в размере от 12200 руб. до 15000 и составляет 34%. Затем 33% приходится на покупателей-респондентов с доходом от 15001 руб. до 20000 руб. 15% покупателей-респондентов имеют

доход от 20001 руб. до 30000 руб. 11% имеют доход в размере – 30001 руб. – 40000 руб. и 7% - свыше 40000 руб.

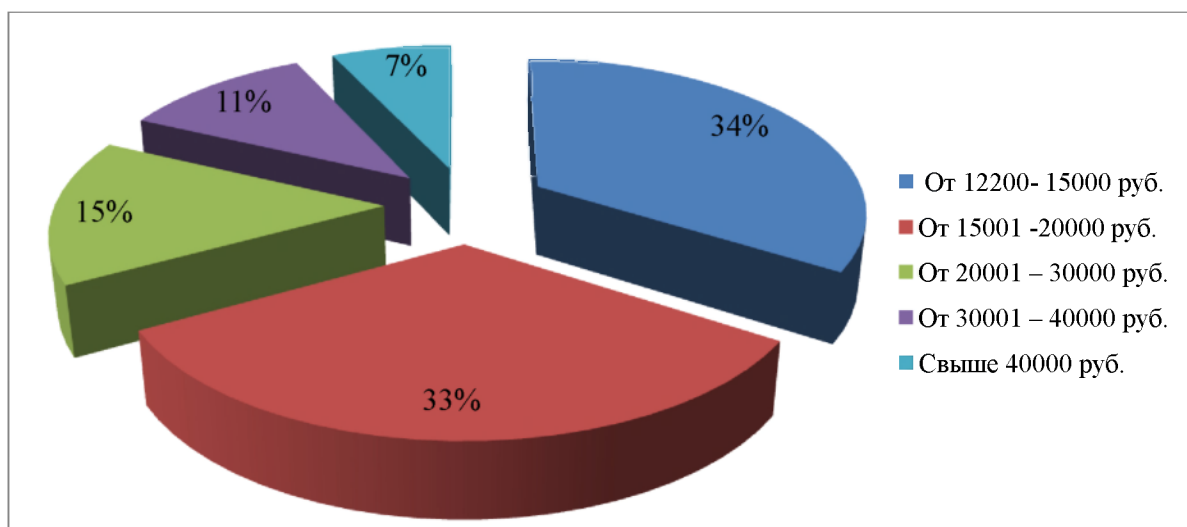


Рисунок 2.14 - Распределение покупателей-респондентов магазина №17877 «Пятерочка» по уровню дохода

Таблица 2.6 - Анализ отношения покупателей-респондентов к ценам, качеству, выкладке товаров, а также к работе персонала магазина №17877 «Пятерочка»

Показатель	Устраивает	Не устраивает	Свой вариант ответа
Отношение респондентов к ценам на товары магазина, (%)	56,0	21,0	23,0
Отношение респондентов к качеству товаров магазина, (%)	39,0	23,0	38,0
Отношение респондентов к выкладке товаров магазина, (%)	52,0	31,0	17,0
Отношение респондентов к работе персонала магазина, (%)	48,0	37,0	15,0

Магазин №17877 «Пятерочка» работает по принципу «шаговой доступности» или магазины «у дома» и традиционно имеет стабильную ценовую линейку, 56,0% опрошенных полностью устраивает цена на товары. Однако, 21% опрошенных не устраивают цены на товары, хотели бы видеть более низкие цены.

Опрошенные респонденты оценили качество товаров ниже среднего уровня, т.е. 39% - устраивает, 23% - не устраивает. Возможны варианты работы с поставщиками.

Выкладка товаров в магазине имеет большое значение для его продажи. Покупатель без особого труда должен найти интересующий его товар. Так вот, выкладкой товаров в магазине №17877 «Пятерочка» полностью удовлетворены 51% респондентов, не удовлетворены – 31%, а 17% давали свой вариант ответа, например, не всегда ценник относится к тому товару, на который он указывает и в этом случае возникает необходимость уточнять цену товара, терять время.

Что касается квалификации персонала, то 37% не удовлетворены обслуживанием, наблюдается необходимость обучения кадров.

3 Пути повышения конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»

3.1 Доставка продуктов питания на дом из сетевых магазинов «Пятерочка»

Анализ конкурентоспособности и процесса организации системы розничной торговли в ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка», расположенный по адресу Туапсинский район, г.Туапсе, ул.Сочинская, 248 показал, что, несмотря на достаточно позитивные показатели анализа конкурентоспособности, наблюдается необходимость расширение каналов сбыта продуктов питания.

Рассмотрим, один из таких каналов сбыта продуктов питания - доставка продуктов питания на дом.

Около 10 лет назад, а именно с 2012 года в России наметилась тенденция заказов и доставки на дом продуктов питания и готовых блюд. На сегодняшний день, это сегмент рынка остается достаточно востребованным. Что касается сетевых магазинов, то в г.Туапсе данную услугу оказывают сетевые магазины: Магнит семейный и магнит у дома.

Многие покупатели на сегодняшний день не имеют возможности ходить по магазинам по различным причинам – это и пенсионеры со слабым здоровьем, и молодые мамочки с маленькими детьми и просто те, у кого нет свободного времени ходить по магазинам, и, в этом случае онлайн-заказ и доставка продуктов питания на дом позволяют сэкономить время, пополнить запасы продуктов питания не выходя из дома.

Безопасность, комфортность, оперативность, широта ассортимента, возможность узнать на сайте ценовые и качественные характеристики продуктов, оплатить заказ, как наличными, так и электронным платежом, и это еще не полный перечень достоинств данного канала сбыта продуктов питания.

По статистике 35-40% граждан пользуются услугой доставки на дом, однако, следует отметить, что более распространена доставка готовой

продукции (пицца, суши и пр.).

Схема работы онлайн-заказ и доставка продуктов питания на дом представлена на рисунке 3.1.

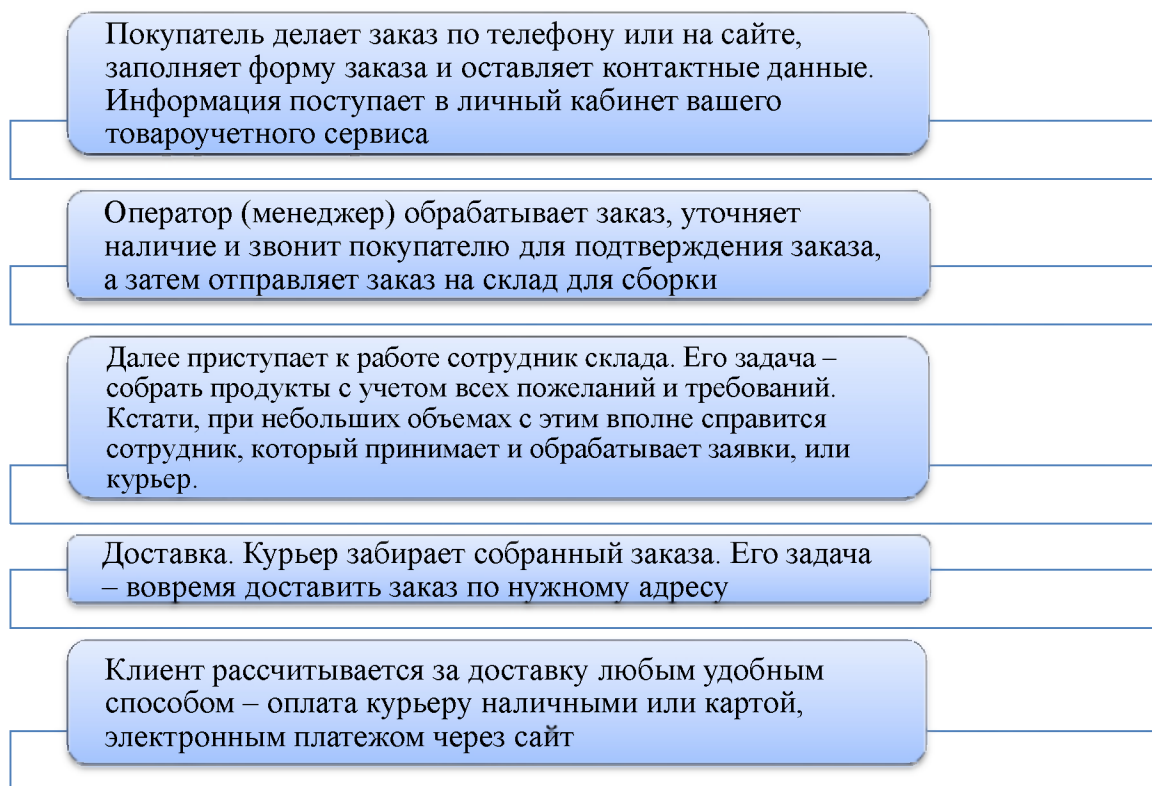


Рисунок 3.1 - Схема работы онлайн-заказ и доставка продуктов питания на дом

Для организации работы потребуется:

1. Сайт - имеется.
2. Место под склад и рабочее место кладовщика с ПК - имеется.
3. Онлайн-касса для каждого курьера и сайта.
4. Товароучетная программа МТС, которую можно подключить к сайту и всем кассам. Так обеспечивается сквозной учет продуктов питания с учетом продаж с сайта и через курьера. При этом на сайте будут автоматически выставляться актуальные остатки по каждому товару. Сервис МТС Кассы плюсом формирует все необходимые аналитические отчеты по продажам, выручке, прибыли как в целом, так и в разрезе каждого сотрудника.
5. Система контроля работы курьера. В принципе, тратиться на отдельную систему не стоит. Есть товароучетные программы с функционалом

формирования и передачи заявок курьеру. Здесь же отслеживается время выполнения заявки, факт оплаты. По каждой кассе курьера видна выручка, сумма наличных и прочая информация.

Таблица 3.1 – Функционал товароучетной программы МТС Касса

Функционал/Тариф		«Базовый»	«Лайт»	«Профи»
Общее	Цена за 1 лицензию	бесплатно	200*	600*
	Количество касс	1	до 10	без ограничений
	Количество лицензий макс.	1	до 10	без ограничений
	Кассовые функции	да	да	да
	Статистика продаж	да	да	да
	Справочник номенклатуры	до 500	до 10000	без ограничений
Онлайн-касса	Поддержка кассового оборудования	да	да	да
	Несколько систем налогообложения	да	да	да
	Управление товаром/услугами, ценами	нет	да	да
Товароучет	Складской учет, работа с документами, печать этикеток и ценников, серийные номера	нет	нет	да
Отчеты и аналитика	Отчеты: продажи, ТОП-товаров со статистикой продаж, количество чеков, средний чек, выручка, деньги в кассе, возвраты и товарные запасы, время открытия и закрытия смены	да	да	да
	Торговые отчеты	нет	да	да
	Прочие отчеты	нет	нет	да
Маркетинг и реклама	Подарочные сертификаты, карты лояльности, акции	нет	нет	да
	Скидки и UDS Game	да	да	да
Совместимость с ПО	1С, Эльба, Мое дело, API	нет	нет	да
Работа с маркированными товарами	Приемка, работа с документами, учет; контроль возраста и МРЦ, ограничение продаж	нет	нет	да
	Электронная почта	да	да	да
	Чат	нет	нет	да
Техническая поддержка	Горячая линия	нет	рабочее время	круглосуточно
	Удаленный доступ	нет	да	да
* Действие лицензии рассчитано на 1 месяц				

МТС Касса предлагает сквозное решение для доставки продуктов: онлайн-касса, товароучетная система интегрированная с сайтом, решение для курьеров «Онлайн-касса в смартфоне».

Проанализировав таблицу 3.1, было принято решение использовать для реализации канала сбыта продуктов питания - доставка продуктов питания на дом, товароучетную программу МТС Касса «Профи».

В таблице 3.2 представлен расчет затрат на реализацию предложения-доставка продуктов питания на дом за год

Таблица 3.2 – Затраты на реализацию предложения - доставка продуктов питания на дом за год в ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка»

№п/п	Направления расходов	Стоимость, руб.
1	Создание сайта	0
2	Место под склад и рабочее место кладовщика с персональным компьютером	0
3	Товароучетная программа МТС Касса «Профи» $600 \cdot 12 = 7200$ руб. в год	7200
4	Заработная плата курьеров (2 чел.) $15000 \cdot 2 \text{ чел.} = 30000 \cdot 12 = 360000$ руб. в год	360000
5	Страховые взносы (30%)	108000
6	Компенсация при использовании личного автотранспорта в служебных целях $700 \cdot 30 = 21000$ руб. в месяц $21000 \cdot 12 = 252000$ руб. в год $252000 \cdot 2 \text{ транспортных средства} = 504000$ руб. в год	504000
7	Заработная плата менеджера по приему, обработке звонков и обработке онлайн-заказов на сайте (2 чел.) $15000 \cdot 2 = 30000 \cdot 12 = 360000$	360000
8	Страховые взносы (30%)	108000
	Итого	1447200

Для организации услуги по доставке продуктов из магазина «Пятерочка» №17877 не потребуются больших инвестиций, так как магазин уже имеет сайт, склад и рабочее место кладовщика с персональным компьютером. Необходимо приобрести товароучетную программу МТС Касса «Профи», принять на работу курьеров, имеющих собственные транспортные средства и менеджера по

приему, обработке звонков и обработке онлайн-заказов на сайте.

При принятии на работу курьера с личным транспортным средством с ним заключается дополнительное соглашение к трудовому договору о компенсации при использовании личного автотранспорта в служебных целях. Размер компенсации устанавливается организацией самостоятельно либо в твердой сумме, либо рассчитывается ежемесячно и зависит от интенсивности использования транспортного средства. Компенсация при использовании личного автотранспорта в служебных целях не облагается НДФЛ и страховыми взносами.

Таким образом, основными расходными статьями являются: стоимость товароучетной программы МТС Касса «Профи», заработная плата курьеров и страховые взносы от нее, а также компенсация при использовании личного автотранспорта в служебных целях, заработная плата менеджера по приему, обработке звонков и обработке онлайн-заказов на сайте и страховые взносы от нее.

Статистические данные исследований среднего чека по услуге - доставка на дом - составляет 500 руб. Рассчитаем предполагаемую среднюю выручку ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка», взяв за основу, что среднее количество онлайн - заказов будет увеличиваться и составит: 1-й квартал 7 шт., 2-й квартал 9 шт., 3-й квартал 12 шт., 4-й квартал 14 шт. Предполагаемая выручка за год составит 12240000 руб. Сведем данные расчета в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Предполагаемая среднегодовая выручка магазина №17877 «Пятерочка»

№ п/п	Расчетный период	Среднедневное количество заказов (шт)	Расчет	Выручка (руб)
1	1-й квартал	7	$7 \cdot 500 \cdot 30 \cdot 12$	1260000
2	2-й квартал	9	$9 \cdot 500 \cdot 30 \cdot 12$	1620000
3	3-й квартал	12	$12 \cdot 500 \cdot 30 \cdot 12$	2160000
4	4-й квартал	14	$14 \cdot 500 \cdot 30 \cdot 12$	2520000
	Итого			7560000

Таблица 3.4 – Экономическое обоснование предложения

№ п/п	Показатели	Сумма, руб.
1	Предполагаемая среднегодовая выручка	7560000
2	Расходы на реализацию предложения за год	1447200
3	Валовая прибыль за год	6112800
4	Текущий налог на прибыль за год	1222560
5	Чистая прибыль за год	4890240

Как показывают расчеты, чистая прибыль за год составит 4890240 руб. Следовательно, рассматриваемое предложение технически возможно и экономически целесообразно.

Однако следует заметить, что данное направление бизнеса имеет достаточно обоснованные риски, с которыми необходимо считаться. Наиболее распространенные риски расширения каналов сбыта продуктов питания посредством доставки на дом представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 - Риски расширения каналов сбыта продуктов питания посредством доставки на дом

3.2 Повышение квалификации персонала как фактор повышения конкурентоспособности магазина №17877 «Пятерочка»

Анализ отношения покупателей-респондентов к работе персонала магазина №17877 «Пятерочка» проведенный во второй главе показал, что 37% не удовлетворены обслуживанием, следовательно, наблюдается необходимость повышения квалификации персонала.

Первоначально рассмотрим соответствие персонала квалификационным характеристикам.

Таблица 3.5 - Соответствие персонала магазина №17877 «Пятерочка» квалификационным характеристикам

Должность	Образование	Квалификационные характеристики	Соответствие
Руководители			
Директор	Высшее	Знание законодательства, специфики и структуры деятельности предприятия, конъюнктуры рынка, требований охраны труда и техники безопасности в торговле Знание ПК на уровне пользователя, знание программы «Склад»	Соответствует
Специалисты			
Администратор торгового зала	Средне-специальное	Знание законодательства, требований охраны труда и санитарии, структуры организации, процессов товароснабжения, контроля отчетности Знание ПК, Знание программы 1С Склад	Соответствует
Старший продавец	Средне-специальное	Знание законодательства, требований охраны труда, правила приема, выдачи, учета и хранения денежных средств и ценных бумаг, знание правил внутреннего трудового распорядка, знание ассортиментного перечня, нормы приемки товаров. Знание ПК, знание ККМ с программным обеспечением	Соответствует
Основной торгово-технологический персонал			
Продавец-кассир	Средне-специальное	Знание нормативно правовых актов, принципов организации торгово-технологического процесса, электронных измерительных приборов и устройств, знание кассового аппарата с программным обеспечением, правил охраны труда и техники безопасности. Знание ПК	Соответствует
Подсобные рабочие	Среднее	Знание правил охраны труда и санитарии	Соответствует

В декабре 2022 года в магазине №17877 «Пятерочка» была проведена аттестация персонала, целью которой являлось выявление профессиональных компетенций работников.

Шкала соответствия квалификации персонала требованиям по результатам аттестации представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 - Шкала соответствия квалификации персонала требованиям по результатам аттестации

Руководители и специалисты, отвечая на вопросы, получают оценку по каждому показателю по 10-ти бальной шкале. Итоговый результат определяется как сумма баллов.

Аттестация основного торгово-технологического персонала проходила в виде собеседования, что позволило определить знания и профессиональные компетенции каждого сотрудника по культуре обслуживания, знаний основных характеристик товара, наличие навыков выкладки товаров, состояние рабочего места, умение обращаться с основным технологическим оборудованием. Оценка знаний, умений и навыков осуществлялась по четырехбальной системе, итоговый балл рассчитывался как средний балл.

Результаты аттестационных испытаний сведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Результаты аттестационных испытаний

Ф.И.О.	Должность	Профессиональные качества	Конкретные результаты трудовой деятельности	Личностные качества	Итого баллов
Руководитель					
Чернов А.С.	Директор магазина	10	10	10	30
Специалисты					
Золотарева А.А.	Администратор торгового зала	10	9	9	28
Чижова И.С.	Администратор торгового зала	10	8	8	26
Пономарева О.А.	Старший продавец	10	9	10	29
Ф.И.О.	Должность	Культура обслуживания	Знание основных характеристик товара, наличие навыков выкладки товаров, состояние рабочего места, умение обращаться с основным технологическим оборудованием	Наличие штрафных санкций, жалоб, взысканий	Средний балл
Основной торгово-технологический персонал					
Коношлева Р.Ф.	Продавец-кассир	4	4	5	4,333333333
Силаева С.И.	Продавец-кассир	4	4	5	4,333333333
Стычкина Д.А.	Продавец-кассир	3	3	3	3
Мурзаева И.И.	Продавец-кассир	3	2	3	2,666666667
Коновалова Э.Д.	Продавец-кассир	5	5	5	5
Арбузова И.В.	Продавец-кассир	3	3	3	3
Тюльпанов С.С.	Подсобные рабочие	4	4	4	4
Емельянов А.А.	Подсобные рабочие	4	4	4	4

Анализ аттестационных испытаний, нашедший свое отражение в таблице 3.6 показал, что руководитель и специалисты соответствуют занимаемой должности по предложенным в аттестационном листе показателям. Следует отметить, что итоговый балл администратора торгового зала Чижовой И.С. по шкале соответствия квалификации персонала требованиям, близок к не полному соответствию с занимаемой должностью.

Работники, относящиеся к торгово-технологическому персоналу показали следующие результаты аттестационных испытаний: продавец-кассир (1 чел.) - соответствует занимаемой должности; продавец-кассир (2 чел.) - соответствует

занимаемой должности, но нуждается в ряде рекомендаций по улучшению культуры обслуживания, знаний основных характеристик товара, наличия навыков выкладки товаров; продавец-кассир (3 чел.) - нуждается в повышении квалификации.

Таким образом:

- 2 сотрудника (администратор торгового зала) – нуждаются в совершенствовании личностных характеристик
- 3 сотрудника (продавец-кассир) - нуждается в повышении квалификации

Следует отметить, что эффективная система обучения продавцов-кассиров – это одно из наиболее важных направлений деятельности руководителя любого предприятия розничной торговли.

Изучая вопрос профессиональной квалификации продавцов был сделан вывод: хорошо обученный продавец, является ценностью для предприятия. От его работы зависит объем продаж, и как, следствие выручка и финансовый результат.

Исходя из этого многие торговые предприятия создают внутренние системы обучения. Однако, это не просто, необходимо не только преподать теоретические знания, но и привить умения и навыки продаж.

На крупных предприятиях создаются учебные центры, в которых работают тренинг-менеджеры, а небольшие предприятия розничной торговли могут возложить обязанности по обучению либо на руководителя, либо на продавца - наставника.

Результаты аттестации показали, что таким продавцом – наставником может быть продавец-кассир Коновалова Э.Д., получившая наивысший средний балл.

В процессе исследования был проведен мониторинг образовательных учреждений с программами дистанционного обучения «Тренинг-менеджер торгового предприятия».

Исходя из программы курса, количества часов и стоимости выбор пал на

ООО «Институт новых технологий в образовании» (ИНТехНО), адрес Россия, Омск, ул. Фрунзе 1, корпус 3. Весь процесс обучения проходит в дистанционном формате, без отрыва от работы. Обучение проходит в онлайн-режиме на образовательном портале <http://online.business.in-texno.ru/>.

Программа дистанционного обучения «Тренинг-менеджер торгового предприятия»:

- Количество часов - 106
- Срок обучения – 1 месяц
- Стоимость обучения – 4400 руб.
- Категория слушателей: работники предприятий розничной торговли, желающие приобрести квалификацию «Тренинг-менеджер».
- Средства дистанционного обучения: электронные учебно-методические комплексы, включающие электронные учебники, учебные пособия, учебные видео-, аудиозаписи.

Цели и задачи программы дистанционного обучения «Тренинг-менеджер торгового предприятия» представлены на рисунке 3.4.

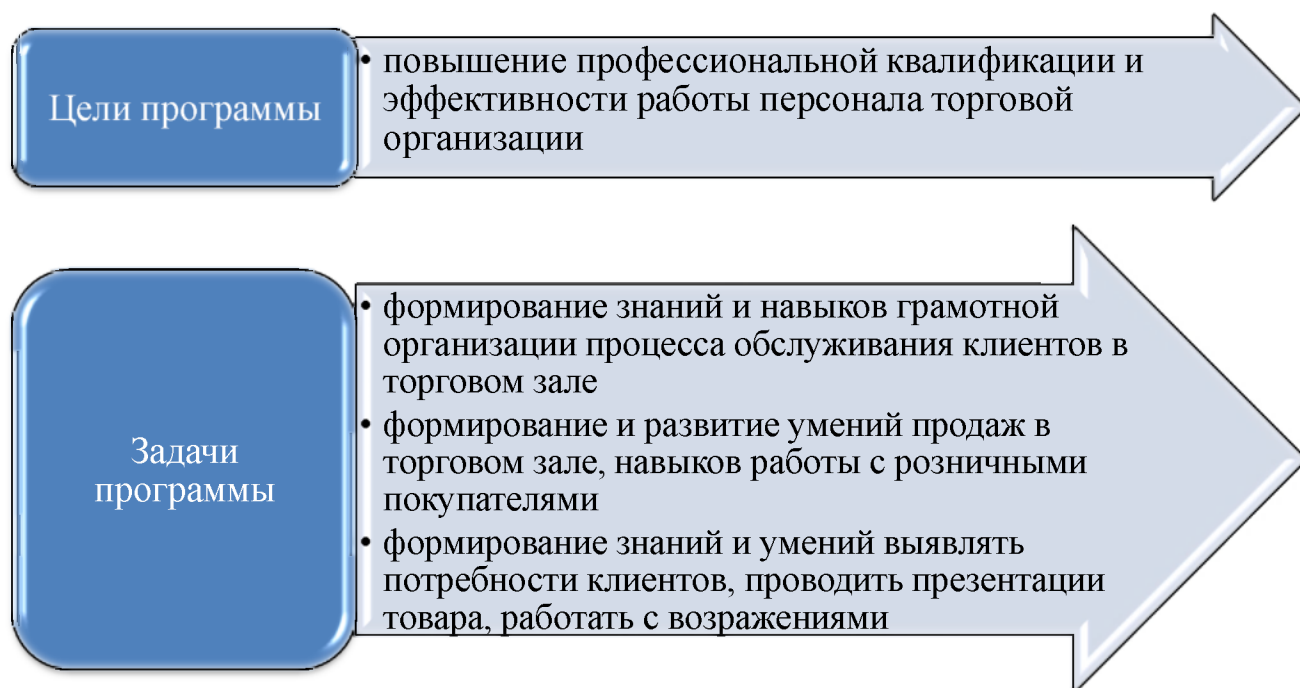


Рисунок 3.4 – Цели и задачи программы дистанционного обучения «Тренинг-менеджер торгового предприятия»

Как было сказано выше, согласно результатам аттестации продавец-кассир Коновалова Э.Д., получившая наивысший средний балл, пройдет дистанционное обучение по Программе «Тренинг-менеджер торгового предприятия». По окончании обучения выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

После получения удостоверения о повышении квалификации по Программе «Тренинг-менеджер торгового предприятия» на нее будут возложены обязанности по обучению продавцов, как работающих на предприятии и нуждающихся в повышении квалификации, так и вновь принятых на работу.

Затраты в области повышения квалификации работников магазина №17877 «Пятерочка» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты в области повышения квалификации работников магазина №17877 «Пятерочка»

№ п/п	Показатели	Сумма, (руб.)
1	Единовременные затраты (руб.):	14440
	Стоимость дистанционного обучения (руб.)	4400
	Видеопроектор мультимедийный HIPER (руб.)	6150
	Настенный проекционный экран ScreenMedia SPM-1103 Economy-P 200x200 (руб.)	3890
	Электронные учебно-методические комплексы, учебные видео-, аудиозаписи	0
2	Текущие затраты (руб.):	2600
	Надбавка к заработной плате	2000
	Отчисления страховых платежей (30%)	600
3	Итого затраты (руб.)	17040

Таким образом, общая сумма затрат в области повышения квалификации работников магазина №17877 «Пятерочка» составляет 17040 руб.

Экономический эффект представляет собой конечный экономический результат, который определяется в результате осуществления обусловленных мероприятий, которые направлены на улучшение определенных показателей работы предприятия.

Таблица 3.8 - Расчет экономического эффекта от реализации мероприятия повышения квалификации персонала магазина №17877 «Пятерочка»

№ п/п	Показатели	Сумма, (руб.)
1	Единовременные затраты (руб.):	14440
	Стоимость дистанционного обучения (руб.)	4400
	Видеопроектор мультимедийный HIPER (руб.)	6150
	Настенный проекционный экран ScreenMedia SPM-1103 Economy-P 200x200 (руб.)	3890
	Электронные учебно-методические комплексы, учебные видео-, аудиозаписи	0
2	Текущие затраты (руб.):	2600
	Надбавка к заработной плате	2000
	Отчисления страховых платежей (30%)	600
3	Итого затраты (руб.)	17040
4	Ожидаемое увеличение товарооборота, после реализации мероприятия $P=64356000 \cdot 1\% = 643560$	643560
5	Затраты, связанные с внедрением (З)	17040
6	Экономический эффект (Э) $\text{Э} = P - Z$	626520

Таким образом, экономический эффект, является положительным и составляет 626520 руб., следовательно, реализация мероприятия по повышению квалификации торгово-технического персонала магазина №17877 «Пятерочка» технически возможна и экономически целесообразна.

Заключение

На сегодняшний день, конкурентная борьба в сфере розничной сетевой торговли усиливается, и сетевые розничные магазины должны не только удовлетворять потребностям покупателей, но и приносить прибыль.

На конкурентоспособность сетевого розничного магазина оказывают влияние множество факторов: месторасположение, уровень квалификации торгового персонала и цен в магазине, ассортимент, рост числа лояльных покупателей, взаимоотношения с поставщиками и др.

Сеть магазинов «Пятерочка» является структурным подразделением ООО «Агроторг». Сетевые торговые магазины продуктов питания в России, работающие по принципу «шаговой доступности» или магазины «у дома» получили достаточно широкое распространение в розничной торговле.

Для успешного функционирования сетевого магазина №17877 «Пятерочка» на рынке аналогичных услуг необходимо оценить его конкурентоспособность, выявить проблемные позиции, что и было сделано во второй главе данной выпускной квалификационной работы.

Результаты исследования конкурентоспособности ООО «Агроторг» магазин №17877 «Пятерочка» на региональном рынке показали:

1) По экономическим показателям:

Наблюдается стабильный рост розничного товарооборота в 2022 году по отношению к 2021г. на 6990 тыс. руб. или 12,18%.

Лидерами продаж являются алкогольная продукция – 15,92% и молочная продукция – 14,87%. Далее на втором месте кондитерские изделия - 13,82% и овощи, фрукты- 13,20%. Третье место занимают колбасные изделия – 8,45% и мясные полуфабрикаты – 8,17%.

Наименьший удельный вес в розничном товарообороте магазина №17877 «Пятерочка» приходится на бакалею - 4,82%, консервацию- 4,9% и бытовую химию – 4,74%.

2) По анализу конкурентоспособности:

Сравнительный анализ показал, что основным и достаточно сильным конкурентом сети магазинов «Пятерочка» является сеть магазинов ПАО «Магнит», которые крепко удерживают рыночные позиции.

Предпочтения постоянных и «случайных» покупателей магазина №17877 «Пятерочка» распределились следующим образом: на первое место вышли сетевые магазины «Магнит» (24,2%) и «Пятерочка» (20,4%), на втором месте продовольственные рынки (18,2%) и «Агрокомплекс» (16,10%), далее традиционные продовольственные магазины (11,5%).

Наибольшее количество покупателей-респондентов посещают магазины и рынки с целью покупки конкретного товара. От 13,5% до 17,4% приходится на респондентов, имеющих цель сравнить ассортиментную и ценовую линейку. Без определенной цели магазины и рынки посещают от 4,6% до 22,5% респондентов.

Наибольший процент, опрошенных респондентов посещают магазин один раз в неделю (42%) – это категория работающих, которые осуществляют основные закупки раз в неделю, а среди недели покупают хлебобулочные и другие скоропортящиеся продукты в других торговых точках. 25% опрошенных посещают магазин несколько раз в неделю, 14% - каждый день, что свидетельствует о достаточной популярности магазина №17877 «Пятерочка».

В вечернее время магазин посещает наибольшее количество респондентов из числа опрошенных, а именно 27%- это наиболее удобное время для работающих людей. В обеденное время магазин посещают 25% респондентов – это, как правило, работники предприятий и организаций, располагающиеся в шаговой доступности от магазина. 22% опрошенных не фиксируют время посещения магазина и осуществляют покупки, когда получается.

Наибольшая процентная доля приходится на молочную продукцию (21%), далее овощи, фрукты (18%), мясные полуфабрикаты (12%), колбасные изделия и алкогольная продукция по 10%. Наименьшая процентная доля приходится на бакалею (4%), хлебобулочные изделия (4%) и бытовую химию

(3%).

Предприниматели -20,40%, Менеджеры среднего звена -18,60%, Рабочие -21,50%, Студенты -17,50%, Пенсионеры -16,80%, Безработные -5,20%

Наибольшая процентная доля приходится на покупку конкретного товара для всех групп покупателей. Однако, следует обратить внимание на то, что предприниматели – 28,8%, пенсионеры- 24,8% и безработные 21,5% особый интерес проявляют к сравнению ассортиментной и ценовой линейки, а студенты - 22,5% и безработные - 21% посещают магазин без определенной цели.

Наибольшая процентная доля покупателей-респондентов приходится на доход в размере от 12200 руб. до 15000 и составляет 34%. Затем 33% приходится на покупателей-респондентов с доходом от 15001 руб. до 20000 руб. 15% покупателей-респондентов имеют доход от 20001 руб. до 30000 руб. 11% имеют доход в размере – 30001 руб. – 40000 руб. и 7% - свыше 40000 руб.

56,0% опрошиваемых полностью устраивает цена на товары, 21% опрошиваемых не устраивают цены на товары, хотели бы видеть более низкие цены. Опрошенные респонденты оценили качество товаров ниже среднего уровня, т.е. 39% - устраивает, 23% - не устраивает. Возможны варианты работы с поставщиками. Выкладкой товаров полностью удовлетворены 51% респондентов, не удовлетворены – 31%, а 17% давали свой вариант ответа. 37% не удовлетворены обслуживанием, наблюдается необходимость обучения кадров.

Исследования, проведенные во второй главе позволили оценить его конкурентоспособность, выявить проблемные позиции, сделать выводы:

- 1) Сетевые магазины являются лидерами на рынке розничной торговли продовольственными и сопутствующими товарами.
- 2) Сравнительный анализ показал, что основным и достаточно сильным конкурентом сети магазинов «Пятерочка» является сеть магазинов ПАО «Магнит», которые крепко удерживают рыночные позиции.

- 3) Наблюдается необходимость обучения кадров, т.к. 37% респондентов не удовлетворены обслуживанием, знанием основных характеристик и выкладкой товаров.
- 4) Несмотря на достаточно позитивные показатели анализа конкурентоспособности, наблюдается необходимость расширения каналов сбыта продуктов питания.

С целью повышения конкурентоспособности магазина №17877 «Пятерочка», а также его более эффективной работы необходимо провести ряд мероприятий:

- 1) Организовать доставку продуктов питания на дом

Для организации услуги по доставке продуктов из магазина «Пятерочка» №17877 не потребуются больших инвестиций, так как магазин уже имеет сайт, склад и рабочее место кладовщика с персональным компьютером.

Таким образом, основными расходными статьями являются: стоимость товароучетной программы МТС Касса «Профи», заработная плата курьеров и страховые взносы от нее, а также компенсация при использовании личного автотранспорта в служебных целях, заработная плата менеджера по приему, обработке звонков и обработке онлайн-заказов на сайте и страховые взносы от нее.

Предполагаемая выручка за год составит 12240000 руб. Чистая прибыль за год составит 4890240 руб.

- 2) Внедрить рекомендации в области повышения квалификации персонала

Анализ аттестационных испытаний показал, что 2 сотрудника (администратор торгового зала) – нуждаются в совершенствовании личностных характеристик; 3 сотрудника (продавец-кассир) - нуждаются в повышении квалификации.

С целью оптимизации процесса обучения торгово-технологического персонала предлагается обучить продавца-кассира Коновалову Э.Д., получившую наивысший средний балл по результатам аттестации.

В процессе исследования был проведен мониторинг образовательных учреждений с программами дистанционного обучения «Тренинг-менеджер торгового предприятия».

После получения удостоверения о повышении квалификации по Программе «Тренинг-менеджер торгового предприятия» на нее будут возложены обязанности по обучению продавцов, как работающих на предприятии и нуждающихся в повышении квалификации, так и вновь принятых на работу.

Общая сумма затрат в области повышения квалификации работников магазина №17877 «Пятерочка» составляет 17040 руб. Экономический эффект, является положительным и составляет 626520 руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности магазина №17877 «Пятерочка» технически возможны и экономически целесообразны.

Список литературы

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / под ред. А.П. Гарнова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 366 с. + Доп. материалы— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/8240. - ISBN 978-5-16-009995-8. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786659> (дата обращения: 14.11.2022)
2. Арзуманян, А.Г. Оценка конкурентоспособности российской экономики / А.Г. Арзуманян // Эпомен. — 2021. — № 58. — С. 46-50.
3. Аскеров, П. Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учеб. пособие / П.Ф. Аскеров, И.А. Цветков, Х.Г. Кибилов; под общ. ред. П.Ф. Аскерова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 176с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/ 10.12737/5971](http://www.dx.doi.org/10.12737/5971). - ISBN 978-5-16-009793-0. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818573> (дата обращения: 11.11.2022)
4. Ашурова, Г. А. Некоторые вопросы оценки конкурентоспособности предприятия / Г.А. Ашурова // Проблемы современной экономики.- 2020.- № 2 (62). -С. 295– 297.
5. Басовский, Л. Е. Маркетинг: учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 233 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011840-6. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854781> (дата обращения: 09.11.2022)
6. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - [Электронный ресурс].- URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802>
7. Богданов, М.С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya->

setevoy-roznichnoy-torgovli (дата обращения: 10.11.2022)

8. Виноградова, Т.Г. Конкурентоспособность: методы и оценка / Т.Г. Виноградова // Известия СПбГАУ. — 2019. — №43. — С. 84-86

9. Гапонова, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - [Электронный ресурс].- URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032618> (дата обращения: 14.10.2022)

10. Губина, О. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: практикум / О. В. Губина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 192 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-8199-0906-5. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1060843> (дата обращения: 14.10.2022)

11. Жилина, Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети / Е. В. Жилина. — Текст: непосредственный // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Т. 0. — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 44-48. — [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/93/4858/> (дата обращения: 23.11.2022).

12. Иванова, И. А. Менеджмент: учеб. и практикум / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 305с.

13. Кислицына, В. В. Маркетинг: учеб. / В. В. Кислицына. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 464 с.: ил. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0490-9. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1079856> (дата обращения: 20.11.2022)

14. Косова, Л. Н. Маркетинг: практикум / Л. Н. Косова, Ю. А. Косова. — М.: РГУП, 2021. - 97 с. - ISBN 978-5-93916-957-8. - [Электронный ресурс].- URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869180> (дата обращения: 10.10.2022)

15. Константинова, М.А. Актуальная классификация и методы оценки конкурентоспособности предприятий / М.А. Константинова // Менеджер. -2021. — № 4 (98). — С. 112-119.

16. Коротков Э. М. Менеджмент: учеб. для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 566с.
17. Маркетинг: учеб. / под ред. В. П. Третьяка. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2022. — 368 с. - ISBN 978-5-9776-0238-9. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843641> (дата обращения: 13.11.2022)
18. Наумов, В. Н. Маркетинг: учеб. / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 410 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1222065. - ISBN 978-5-16-016723-7. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222065> (дата обращения: 08.11.2022)
19. Оразбек, Е.А. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий / Е.А. Оразбек // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — № 31. — С. 904-913.
20. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 447 с.
21. Портер, М.Э. Конкуренция: учеб. пособие / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2013. – 495 с.
22. Резник, Г. А. Маркетинг: учеб. пособие / Г.А. Резник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 199 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1242303. - ISBN 978-5-16-016830-2. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242303> (дата обращения: 11.10.2022)
23. Резник, С. Д. Менеджмент: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558> (дата обращения: 15.10.2022)
24. Тебекин, А. В. Менеджмент: учеб. / А.В. Тебекин. — М.: ИНФРА-

М, 2020. — 384 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2532. - ISBN 978-5-16-009321-5. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066124> (дата обращения: 19.11.2022)

25. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учеб. / Т.У. Турманидзе. - М.: Юнити, 2019. - 736 с.

26. Чернышева, Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации): учеб. / Ю.Г. Чернышева. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 421 с.— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24681. - ISBN 978-5-16-012750-7. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/18678863> (дата обращения: 19.11.2022)

27. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 374 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/21493. - ISBN 978-5-16-012181-9. - [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832417> (дата обращения: 07.11.2022)

28. Шостко, А.А. Методы повышения конкурентоспособности предприятия / А.А. Шостко // Вопросы устойчивого развития общества. — 2021. — № 10. — С. 68-72.

29. Янковский, И. А. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью предприятия / И.А. Янковский // Экономика и банки. — 2018. — С. 31–38.

30. Якушев, А.А. Современные методы и алгоритм оценки корпоративной конкурентоспособности / А.А. Якушев // Kant. — 2021. — № 2 (39). — С. 126-132.

Приложение

Анкета

изучения маркетинговой позиции сети магазинов «Пятерочка»

№ п/п	Структура опросного листа
1	Ваши предпочтения продовольственной торговой сети? ❖ Сеть магазинов «Пятерочка» ❖ Сеть магазинов ПАО «Магнит» ❖ АО фирма «Агрокомплекс» ❖ Магазин низких цен «Светофор» ❖ Продовольственные рынки ❖ Традиционные продовольственные магазины ❖ Затрудняюсь ответить
2	Цель посещения сетевых магазинов и продовольственной торговой сети ❖ Купить конкретный товар ❖ Выбрать нужный товар из имеющегося ассортимента ❖ Сравнить ассортиментную и ценовую линейку ❖ Без определенной цели ❖ Иное
3	Как часто Вы посещаете магазин «Пятерочка»? ❖ Каждый день ❖ Несколько раз в неделю ❖ Один раз в неделю ❖ Несколько раз в месяц ❖ Раз в несколько месяцев
4	В какое время дня Вы чаще всего посещаете магазин «Пятерочка»? ❖ Когда получится ❖ В вечернее время ❖ После обеда ❖ В обеденное время ❖ В первой половине дня
5	Какую продукцию Вы покупаете в магазине «Пятерочка»? ❖ Молочная продукция ❖ Мучная продукция ❖ Бакалейные товары ❖ Колбасные изделия ❖ Свой вариант ответа
6	Ваше отношение к ценам на товары магазина «Пятерочка» ❖ Полностью устраивают ❖ Хотелось бы ниже ❖ Не устраивают
7	Ваше отношение к качеству товаров магазина «Пятерочка» ❖ Устраивает ❖ Могло бы быть и лучше ❖ Не устраивает
8	Устраивает ли вас выкладка товаров в магазине «Пятерочка» ❖ Довольны ❖ Не довольны ❖ Свой вариант ответа
9	Устраивает ли вас обслуживающий персонал в магазине «Пятерочка» ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Свой вариант ответа
10	Ваше отношение к количеству магазинов «Пятерочка» по городу ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Хотелось бы больше ❖ Свой вариант ответа

Продолжение приложения

11	Пол опрошенных респондентов ❖ Мужской ❖ Женский
12	Возраст опрошенных респондентов ❖ До 20 лет ❖ От 21 до 30 лет ❖ От 31 до 40 лет ❖ От 41 до 50 лет
13	Род занятий опрошенных респондентов ❖ Предприниматели ❖ Менеджер среднего звена ❖ Рабочие ❖ Студенты ❖ Пенсионеры ❖ Безработный ❖ Свой вариант ответа
14	Доход опрошенных респондентов ❖ От 12200- 15000 руб. ❖ От 15001 -20000 руб. ❖ От 20001 – 30000 руб. ❖ От 30001 – 40000 руб. ❖ Свыше 40000 руб.
15	Отношение респондентов к ценам на товары магазина ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Свой вариант ответа
16	Отношение респондентов к качеству товаров магазина ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Свой вариант ответа
17	Отношение респондентов в выкладке товаров магазина ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Свой вариант ответа
18	Отношение респондентов к работе персонала магазина ❖ Устраивает ❖ Не устраивает ❖ Свой вариант ответа