

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «МКТ»)

Студент

О. М. Хакимов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С. Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Хакимов О. М.

Тема работы: Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «МКТ»)

Целью выпускной квалификационной работы - является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «МКТ»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ».

Объектом выпускной квалификационной работы является рыночная деятельность ООО «МКТ».

Предмет ВКР – проблема повышения конкурентоспособности коммерческой организации.

Границами исследования являются 2018 – 2020 гг.

Актуальность выбранной темы, посвященной вопросам конкурентоспособности организации, обосновывается, прежде всего, потребностью успешного и своевременного использования нужных инструментов диагностики сильных и слабых сторон организации, умения анализировать рынок и видеть своих конкурентов, и угрозы с их стороны в целях повышения конкурентоспособности, а также управления ими в наших реалиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 37 источника и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страницы машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 10 рисунков.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие стратегии и конкурентоспособности.....	9
1.2 Методики оценки конкурентоспособности и пути ее укрепления	18
2 Анализ повышения конкурентоспособности предприятия на при ООО «МКТ»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «МКТ»	29
2.2 Оценка внешней среды и конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»	33
3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»	46
3.1 Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»	46
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	53
Заключение	59
Список используемых источников.....	62
Приложение А PEST– анализ внешней среды	66
Приложение Б Результаты SWOT – анализа.....	67
Приложение В Образцы продукции ООО «МКТ»	69
Приложение Г Результаты опроса покупателей	73

Введение

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что с динамическим развитием экономической ситуации в России усиливается и конкуренция на рынке всех типов малых предприятий. Современные руководители малых предприятий постоянно ищут новые инструменты управления и рычагов для повышения конкурентоспособности достижения конечной цели. Каждая компания ставит свою цель быть лидером на рынке и из-за этого сталкиваются с соперничеством. У всех компаний и организаций возникают проблемы с конкуренцией. Для того, чтобы существовать в таких условия, необходимо проанализировать развития конкретного рынка, а также разрабатывать пути повышения конкурентоспособности.

В современных условиях экономики с высокой насыщенностью рынка и ожесточенной конкурентной борьбой, компании нацелены на сохранение и увеличение своей доли рынка, повышение конкурентоспособности.

Факторы, которые могут обеспечить любому предприятию отрасли повышение его конкурентоспособности, различны и взаимодействуют друг с другом. Повышение конкурентоспособности предприятия будет только при условии комплексного учета этих факторов.

Актуальность выбранной темы, посвященной вопросам конкурентоспособности организации, обосновывается, прежде всего, потребностью успешного и своевременного использования нужных инструментов диагностики сильных и слабых сторон организации, умения анализировать рынок и видеть своих конкурентов, и угрозы с их стороны в целях повышения конкурентоспособности, а также управления ими в наших реалиях.

Целью выпускной квалификационной работы - является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «МКТ»;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ».

Объектом выпускной квалификационной работы является рыночная деятельность ООО «МКТ».

Предмет ВКР – проблема повышения конкурентоспособности коммерческой организации.

Теоретической и методологической основой исследования данной дипломной работы являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам оценки и повышения конкурентоспособности предприятий: М. Портер Э. Чемберлин Й. Шумпетер, А. Смит Дж. Стиглер, Р. А. Фатхутдинов, Л. Е. Басовский, Р. М. Грант, В. В. Криворотов, Т. И. Кружкова, И. М. Лифиц, Э. В. Минько, Н. А. Савельев, В. Е. Хруцкий и другие.

В процессе работы были использованы методы: абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические аспекты оценки финансового состояния и финансовой устойчивости, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящий в организации. Системно-структурный метод использован для оценки финансового состояния и выявления структурных изменений.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности предприятия, во второй – проведен анализ конкурентоспособности, в третьей – разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

Методы исследования – теоретические, эмпирические, анализ источников, модель пяти конкурентных сил Майкла Портера, PEST-анализ, матрица SWOT-анализа, многоугольник конкурентоспособности.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованных источников и литературы.

В первом разделе рассмотрены основные теоретические подходы к определению понятия конкуренции и конкурентоспособности, основные типы конкуренции и методы оценки конкурентоспособности организации.

Во втором разделе проведен анализ конкурентоспособности предприятия. Рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведён ситуационный анализ компании, анализ внутренней среды.

В третьем разделе даны рекомендации по улучшению маркетинговой деятельности компании, выбору конкурентной стратегии развития и экономический расчет предложенных маркетинговых решений.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие стратегии и конкурентоспособности

Конкурентоспособность является важнейшим показателем, который позволяет конкурировать с другими игроками на рынке. Этот показатель формируется под влиянием множества различных факторов, которые оказывают влияние на критические аспекты деятельности хозяйствующего субъекта.

Сегодня на практике можно увидеть, что повышение конкурентоспособности – это задача, которая вызывает у многих организаций большие сложности, а для некоторых предприятий и вовсе становится критической проблемой. В настоящих экономических условиях так происходит из-за отсутствия у организаций четких стратегий по борьбе с конкурентами, финансово-экономических целей и критериев, которые регулярно отслеживаются и улучшаются.

Важно отметить, что конкурентоспособность национальной экономики любой стране напрямую зависит от конкурентоспособности ее первичного звена. Это значит, что чем выше конкурентоспособность на разных ее этапах, начиная от конкурентоспособности товара или услуги и заканчивая конкурентоспособностью отрасли, тем более устойчиво экономическое положение страны в мире.

Исходя из нестабильной экономической ситуации на рынке, которая обусловлена как внешними, так и внутренними геополитическими факторами остро встает проблема сохранения и укрепления своих позиций на рынке, как для крупных предприятий, так и для малого бизнеса в целом. Умение управлять своей конкурентоспособностью – весьма актуальная проблема на сегодняшний день, как для развития страны, так и для отдельного предприятия.

В современных условиях достижение экономических успехов организациями связано с постоянным поддержанием высокого уровня

конкурентоспособности.

Конкурентоспособность играет важную роль в процессе определения целей предприятия. Однако, учитывая простоту понимания конкурентоспособности как способности выигрывать конкуренцию, эта концепция требует научного осознания. На этот счет у исследователей нет единого мнения в трактовке понятия «конкурентоспособность».

Управление конкурентоспособностью организации представляет собой область познаний и профессиональной деятельности, нацеленных на формирование и обеспечение достижения целей по увеличению конкурентоспособности организации.

По мнению Фатхутдинова Р.А., «Конкурентоспособностью является свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [34, с. 90].

Стоит рассмотреть подходы авторов к определению термина «конкурентоспособность» (таблица 1).

Таблица 1 – Определение термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
М. Портер	«Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [13, с. 45]
И. Шулинг	«Способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты» [38, с. 125]
Л.Н. Калашникова	«Комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой ассортимента, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем сервиса, имиджем фирмы» [10, с. 98]
Г.Л. Азоев	«Комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающего уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной» [2, с. 117]
Л.В. Юшкова	«Способность функционировать эффективно или же предоставлять потребителю конкурентоспособные товары и услуги» [39, с. 87]

Наблюдается, что в настоящее время при экономических реальных условиях, проблема повышения способности предприятия оставаться конкурентным приобретает высокую значимость. Благодаря степени конкурентоспособности каждой фирмы, формируется способность и возможность национальной экономики оставаться на должном уровне конкурентности и удовлетворять запросы потребителей.

Определение уровня способности компании конкурировать с другими, отвечать потребностям людей и превосходить прочие предприятия по определенным показателям влияет не только на ее деятельность в данный момент, но и способствует выстраиванию стратегии в долгосрочном периоде. Фирмам, стремящимся оставаться конкурентоспособными, необходимо сосредотачиваться на разработке решений настоящих и дальнейших задач. Ограниченный временной диапазон не позволяет выстроить эффективную работу, политику компании, взаимоотношения с поставщиками, инвесторами и клиентами ввиду неопределенности и изменения внешних условий.

Для определения способности организации конкурировать на рынке принято рассматривать отдельные ее элементы, их наличие или отсутствие, степень выраженности некоторых характеристик. Такие элементы представляют собой факторы конкурентоспособности, т.е. критерии, по которым можно судить о конкурентоспособности исследуемого объекта [26, с. 184].

Конкурентоспособность – понятие относительное. Это значит, что конкурентоспособность не является каким-то внутренним качеством организации. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении с конкурентами.

Одним из важнейших видов конкурентоспособности является конкурентоспособность товара или услуги. В первую очередь, это можно объяснить тем, что товар или услуга является фундаментом в существовании и деятельности организации. Любая деятельность основана либо на товаре организации, либо на осуществлении ей какой-либо услуги.

Конкурентоспособность товара или услуги всегда определяется в сравнении с гипотетическим товаром или услуги, которые являются «эталонном» в данном сегменте. По существу, более конкурентоспособным товаром или услугой будет являться тот, который лучше всего решит проблемы конечного потребителя и будет в большей степени соответствовать его критериям выбора.

Ключевым видом конкурентоспособности является конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность организации определяет конкурентоспособность отрасли и тем дальше, конкурентоспособность страны.

На наш взгляд, наиболее интересно и целно конкурентоспособность представляется по теории М. Портера. В данном случае рассматривается международная конкурентоспособность. Анализируя различные факторы, как количество природных ресурсов, наличие рабочей силы, политику правительства, а также различные системы управления организациями и др., М. Портер сделал вывод, что по отдельности данные факторы не объясняют, что конкретно будет определять конкурентоспособность.

При оценке конкурентоспособности в зависимости от оценивающего субъекта принимаются во внимание различные факторы. Руководство организации будет в первую очередь концентрироваться на факторах, обеспечивающих достижение рыночного лидерства, овладение некой определенной долей рынка, рост объемов продаж, рост прибыли. Для внешних участников, таких как государство, социальные сообщества более важны факторы, сигнализирующие о способности организации реализовать цели социальные-занятость населения, охрана окружающей среды, обеспечение развития экономики страны и общества.

Согласно мнению многих западных экономистов, таких как Дж. Бауэр, Дж. Лодж, Б. Скотт, М. Портер, факторы конкурентоспособности постепенно накапливаются, обеспечивая рост и укрепление позиций организации, а значит, их приобретение — это результат труда многих поколений и долгий путь к успеху [28, с. 115].

Конкурентная стратегия имеет очень большое значение. Она является неотъемлемым инструментом руководителей современных предприятий [35, с. 224]. Это обусловлено тем, что конкурентная стратегия помогает руководителям современных предприятий при решении разного рода проблем, которые, так или иначе, встречаются на их профессиональном пути в ходе постепенного продвижения к поставленной цели. Предприятиям необходимо подготавливать четкий план реализации своей стратегии, необходимо следить за ходом его выполнения. В этом случае можно будет говорить, что конкурентное противостояние осуществляется логично. На основе данного плана определяются действия руководителей предприятия в ходе конкурентной борьбы. Деятельность руководителей компании в данном случае становится синхронной, что обеспечивает успешное достижение целей, стоящих перед компанией [29, с. 240].

Конкурентную стратегию можно рассматривать с точки зрения обобщенной модели действий субъекта предпринимательской деятельности, совокупности определенных правил. Необходимо, чтобы все эти правила являлись руководством для субъекта предпринимательской деятельности в ходе принятия им управленческих решений, направленных на достижение, а также на поддержание своей конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [26, с. 282].

Конкурентная стратегия коммерческого предприятия является средством достижения его долгосрочных целей. Она устанавливает конкретную структуру, которая дает возможность идентифицировать, а также оценивать любые изменения, которые произошли в развитии системы, идентифицировать, а также оценивать потребности в улучшении этой системы, которые были обусловлены данными изменениями.

Конкурентная стратегия компании прогнозирует поведение внешней среды и, исходя из этого, оцениваются возможности данной компании для своего функционирования и дальнейшего развития [4, с. 316]. Она адаптируется к различным внешним изменениям. Конкурентная стратегия мобилизует

ресурсы коммерческой компании, ориентируя их на достижение собственных целей.

Она представляет собой долгосрочный план развития предприятия. Он включает в себя совокупность методов и инструментов, которые используются компанией для достижения своих целей. Это важно для того, чтобы получить превосходство над другими предприятиями в предоставлении продукции и услуг целевым группам покупателей (клиентов) [37, с. 312].

М. Портер предложил подход к выработке конкурентных стратегий предприятий. Этот подход определяется следующими основными факторами: основа конкурентного преимущества; цели, преследуемые предприятиями на рынке [31, с. 456]. Конкурентная стратегия коммерческой компании, по мнению указанного ученого, — это совокупность целей компании и совокупность инструментов, при использовании которых данная компания собирается получить соответствующие результаты. Это так называемое «колес конкурентной стратегии». На основе этого можно максимально сжато выразить самые основные аспекты конкурентной стратегии хозяйствующего субъекта.

Тактические методы осуществления конкурентной борьбы находятся на сегодняшний день в более приоритетном положении в сравнении с излишне категоричным подходом в оценках американского экономиста М. Портера к разработке конкурентной стратегии предприятия и выбору лишь одного из них, который может реализовываться в течение нескольких десятилетий.

Вместе с тем, этот ученый не учитывал стратегии реагирования на действия других предприятий, являющихся конкурентами, которые были разработаны Дж. Траутом и которые в дальнейшем были модифицированы экономистом Ф. Котлером [20, с. 157]. Иначе говоря, М. Портером не учитывалось, как конкретно нужно управлять хозяйствующим субъектом на рынке, чья конъюнктура способна в короткие сроки существенно измениться в связи с возникновением на нем нового конкурента, а также в связи с изменениями рыночного спроса и динамики данного рынка или в связи с изменениями в соотношении сил на нем.

Стратегия конкурентной борьбы — это те действия, которые предпринимает компания, чтобы получить наибольший доход по сравнению с конкурентами. Грамотно подобранная стратегия конкуренции позволяет сократить издержки на рекламу и продвижение, и получить более высокую рентабельность. Это достигается за счет усиления влияния компании на рынке с помощью концентрации на конкретном конкурентном преимуществе.

«Матрица Портера формируется из двух параметров: объем рынка и тип конкурентного преимущества. Объем рынка может быть как широким, так и узким. Тип конкурентного преимущества бывает двух видов: низкая цена продукта (или высокая рентабельность), или преимущество в товаре» [13, с. 45] (рисунок 1).

Тип конкурентного преимущества	
Преимущество в затратах <ul style="list-style-type: none"> • 1. Лидерство в издержках • 3. Фокус на издержках 	Преимущество в продукте <ul style="list-style-type: none"> • 2. Дифференциация • 4. Фокус на дифференциации

Рисунок 1 – Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

На основании этих параметров Портер выделил три ключевых стратегии конкуренции:

- дифференциация (лидерство в продукте) — это создание уникального продукта в своей отрасли;
- лидерство в издержках (ценовое лидерство) — это получение самого низкого уровня расходов (минимизация затрат на производство);
- специализация (лидерство в нише) — это концентрация всех усилий фирмы на ограниченной группе покупателей.

Данная классификация стратегий конкурентной борьбы считается весьма общей и позволяет бизнесу определиться со стратегией, которая будет использоваться компанией в дальнейшем.

Итак, главная сущность стратегий американского экономиста М. Портера состоит в следующем: на фоне своих конкурентов предприятие должно выделяться в целях обеспечения своего успешного функционирования. Для этого выбранная компанией стратегия должна быть правильной. И в дальнейшем компания должна будет придерживаться именно этой стратегии.

Разработка конкурентной стратегии подразумевает раскрытие основных факторов, определяющих пределы возможностей успешно функционирующих хозяйствующих субъектов [41, с. 567].

Преимущества и слабости коммерческой компании непосредственным образом состоят в структуре ее компетенций и активов в отличие от других коммерческих компаний, функционирующих в аналогичной сфере (например, узнаваемость торговой марки, бренда компании, ее технологический статус, денежный капитал, и так далее). Что касается индивидуальных ценностей коммерческой компании, то это запросы ключевых исполнителей (то есть, собственников осуществляемого бизнеса, линейных руководителей компании, и так далее), которые должны осуществить реализацию соответствующей конкурентной стратегии данной компании. Исходя из всего этого, определяются внутренние (касательно данного коммерческого предприятия) ограничения, от которых непосредственным образом зависит выбор эффективной конкурентной стратегии компании. Отраслью данной коммерческой компании, а также более широким окружением будут определяться ограничения, которые являются по отношению к ней внешними [41, с. 570].

Конкурентная среда, возможные будущие выгоды, а также характерные для нее риски могут быть охарактеризованы возможностями и угрозами. Отметим, что социальные ожидания характеризуют влияние на хозяйствующий субъект большого количества разных факторов, например: нравы, сложившиеся

в гражданском обществе, политика, проводимая государством, и так далее. В ходе разработки своих целей и инструментов их достижения предприятию необходимо учитывать все данные факторы. Если разработанные цели и инструменты их достижения будут проверяться на взаимную согласованность, то тогда конкурентную стратегию предприятия можно будет назвать адекватной.

Рынок способен быстро меняться, что было продемонстрировано тенденциями последнего десятилетия. Это предполагает необходимость применять в оценке конкурентной среды более гибкие инструменты, а также принимать все необходимые ответные меры.

На рисунке 2 были приведены основные этапы разработки и реализации конкурентной стратегии компании.



Рисунок 2 – Основные этапы разработки и реализации конкурентной стратегии компании

«Соблюдение последовательности всех осуществляемых этапов разработки и реализации конкурентной стратегии компании даст возможность не допустить несогласованность стратегии, которая была разработана предприятием, со сложившейся на текущий момент времени рыночной системы» [4, с. 67].

Таким образом, конкурентоспособность организации складывается за счет эффективного использования «материальных, трудовых, и интеллектуальных ресурсов, всего технического и технологического, структурного и маркетингового потенциала; способности организации быть гибкой и адаптироваться к сложным условиям среды, максимально выгодном для производителя и потребителя соотношении «цена-качество»» [26, с. 282].

В условиях рыночной экономики конкурентная стратегия предприятия – это очень важный приоритет его благополучного хозяйственного развития и роста. Такое понятие, как «стратегия» множеством современных специалистов рассматривается с позиции совокупности приемов и правил, которые направлены на достижение предприятием своего конкурентного преимущества.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности и пути ее укрепления

Для того, чтобы эффективно управлять конкурентоспособностью предприятия, требуется проводить периодически оценку ее конкурентоспособности. Для этого требуется выбрать методику, позволяющую в комплексе оценить конкурентоспособность предприятия по выбранным критериям.

Существует множество методов оценки конкурентоспособности компании. Стандарты оценки, как и общая методология, еще не существуют, потому что почти все компании в России и за рубежом создают свои собственные методы оценки.

Говоря о классификации существующих методов, стоит отметить, что экономисты предлагают огромное количество различных методов оценки

конкурентоспособности предприятий.

Разобрав множество методов для оценки конкурентоспособности организации, мы решили рассмотреть одни из самых популярных и легко применимых методов оценки.

1. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе концепции 5 сил Портера.

Данный метод является одним из самых распространенных для оценки конкурентоспособности организации. Суть анализа конкурентов, предложенного Портером, заключается в оценке пяти сил, которые влияют на комфортность существования бизнеса на рынке и получения прибыли. Все пять сил представляют собой угрозу для бизнеса и напрямую влияют на уровень конкурентоспособности. Влияние этих сил является основными источниками конкуренции. Эти пять сил включают в себя: товары-заменители, поставщиков, покупателей, новых игроков, а также существующих конкурентов. Каждая из пяти сил имеет свои параметры при оценке влияния на организацию.

На рисунке 3 представлена «Модель 5 сил Портера», на котором показаны угрозы воздействия на внутреннюю конкуренцию.

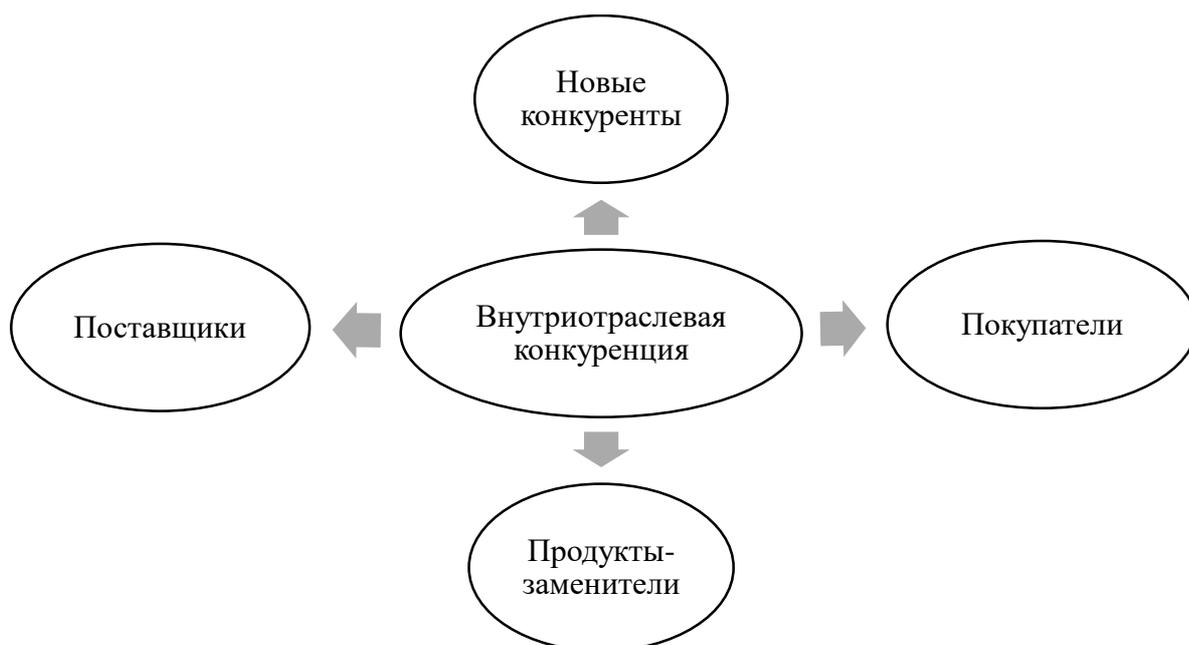


Рисунок 3 - Модель 5 сил Портера [11, с. 123]

Угроза может исходить от:

- покупателей;
- поставщиков;
- вывод на рынок продуктов-заменителей;
- новые конкуренты.

Модель сегментации рыночных сил, которые могут быть выгодны рассматриваемой компании или угрожать ее развитию, предложил профессор Майкл Портер.

После анализа всех пяти сил Портера необходимо объединить результаты, посмотреть всю ситуацию в целом, а также выделить для себя основные угрозы и разработать стратегию по повышению конкурентоспособности.

2. SWOT–анализ деятельности организации.

SWOT-анализ можно разделить на три стадии:

1. На первой стадии выявляются возможности и угрозы организации в ходе изменения внешней среды с прогнозом на ближайшие 3-5 года;

2. На второй стадии анализа выявляются сильные и слабые стороны организации в условиях внешней среды (эти показатели рассматриваются в сравнении с идентичными показателями конкурентов и других фирм);

3. Заключительной стадией анализа является разработка рекомендаций.

Под возможностями организации понимают те события и тенденции изменения внешней среды, которые в перспективе позволят фирме создать конкурентные преимущества или укрепить уже имеющиеся.

Исходя из анализа этих факторов, разрабатываются рекомендации по укреплению сильных сторон и использованию возможностей, а также по исправлению слабых сторон и преодолению угроз. Пример оформления SWOT-анализа представлен в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ [13, с. 76]

Источник фактора	Тип фактора	
	Благоприятный	Неблагоприятный
Внешний	Возможности	Угрозы
Внутренний	Сильные стороны	Слабые стороны

Анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз поможет рассмотреть возможные пути развития бизнеса. Становится понятно, над какими слабыми сторонами стоит поработать, и какие возможности есть у организации для развития.

Самым большим преимуществом SWOT-анализа является простота выполнения данного метода и наглядность необходимой информации для работы над конкурентоспособностью организации.

3. Одним из инструментов анализа конкурентоспособности организаций является матрица БКГ. Для анализа конкурентоспособности данным методом требуется показатель роста объема спроса. Этот показатель в матрице отражается по вертикали. По горизонтали рассматривается доля рынка, принадлежащая главному конкуренту. Такое соотношение показывает сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

Благодаря матрице БКГ можно классифицировать каждую организацию по ее доле на рынке в соотношении с главными конкурентами и темпам роста в отрасли за год. Основной профит такого анализа заключается в определении организации, которая занимает ведущее положение среди конкурентов, оценке динамики ее рынков. Исходя из этого, можно предварительно распределить стратегически свои финансовые ресурсы.

В ходе анализа матрица предлагает следующую классификацию организации (товара/услуги): «звезды», «дойные коровы», «темные лошадки», «собаки».

«Звезды» являются лидерами в активно развивающейся отрасли, «их развитие требует большие объемы ресурсов, а также жесткий контроль за этими ресурсами. Стратегия «звезд» направлена на увеличение или

поддержание доли на рынке» [26, с. 282].

«Дойные коровы» являются лидерами в стабильной или сокращающейся отрасли. Их сбыт стабилен, такая организация зарабатывает больше, чем требуется средств на поддержание своего положения на рынке. Стратегия «коров» направлена на поддержание существующего финансового результата и оказание финансовой поддержки развивающимся организациям (новым товарам, услугам).

«Темные лошадки» имеют малую долю на рынке в развивающейся отрасли. Для таких организаций характерен малый спрос потребителей и неясные конкурентные преимущества. Стратегия «темных лошадок» имеет альтернативы – приложение больших усилий организации на этом рынке или уход с него.

«Собаки» - организации с ограниченным объемом сбыта в данной или сокращающейся отрасли. Такие организации сильно уступают своим конкурентам и не имеют симпатий потребителей. Стратегия «собак» заключается в уменьшении усилий на этом рынке или ликвидации (продаже).

Этот метод основан на анализе конкурентоспособности компании, основан на показателях роста спроса и доли рынка по сравнению с участием ведущего конкурента (рисунок 4).

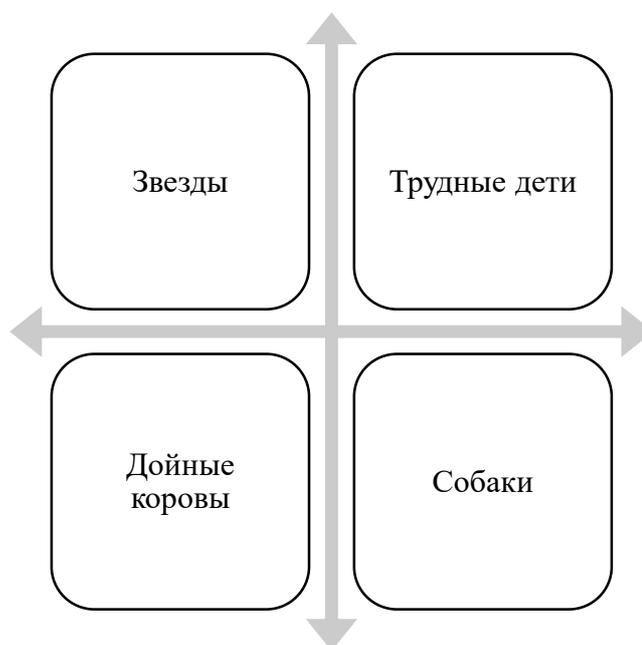


Рисунок 4 – Матрица Boston Consulting Group [24, с. 125]

Наиболее конкурентоспособными являются те, которые занимают значительную долю на быстро растущем рынке.

4. Другим матричным методом определения конкурентоспособности компании является матрица «привлекательность – конкурентоспособность», разработанная McKinsey. Конкурентоспособность компании анализируется путем построения матрицы, основанной на оптимизации соотношения «конкурентоспособность продукта» и «доля рынка», занимаемого компанией.

Сочетание оценок этих критериев позволяет определить, к какому сектору относится компания: благоприятная зона деятельности, зона риска или неблагоприятная зона.

В качестве способа исследования конкурентоспособности предприятия рассмотрим экспертный опрос.

Чтобы облегчить сравнение и понимание конкурентных преимуществ, необходимо рассчитать и создать многоугольник конкуренции, основанный на сравнительном анализе деятельности анализируемого предприятия и конкурентов внутреннего и внешнего рынка. Совмещая, вы должны проанализировать уровни конкуренции по некоторым факторам, наложив на одну форму «многоугольники конкурентоспособности» для разных предприятий.

5. PEST-анализ.

Проведение PEST-анализа позволяет более детально изучить внешнюю среду организации и возможные изменения во внешней среде, которые напрямую могут влиять на существование организации. PEST-анализ рассматривает четыре стратегически важные сферы – политическую (P), экономическую (E), социальную (S), технологическую (T).

В процессе PEST-анализа выявляются факторы внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия.

Таблица 3 – PEST-анализ [42, с. 136]

Политика (P)	Экономика (E)
1. Правительственная стабильность	1. Общая характеристика экономической ситуации
2. Изменение законодательства	2. Уровень инфляции
1. Изменение структуры доходов	1. Государственная техническая политика
2. Демографические изменения	Новые продукты, скорость освоения технологий

Макросреда включает в себя следующие факторы:

1. Политический фактор. Данный фактор влияния представлен органами государственной власти, различными партиями. Государство определяет цели и пути развития своего общества. Правительство контролирует внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, в том числе и бизнесе. Государство в значительной степени может влиять на развитие бизнеса. Выпуск новых законов или различных правовых актов может сильно сказаться на деловых взаимоотношениях фирмы. В свою очередь, помощь бизнесу льготными условиями налогообложения, грантами и послаблениями дают возможность организации нарастить свою мощь и усилить конкурентоспособность;

2. Экономический фактор. При исследовании внешней среды организации особое внимание стоит обратить на экономические факторы. К данным факторам могут относиться следующие составляющие: инфляция, курсы валют, уровень безработицы и доходы населения, ставки налогообложения и пр. Изменение этих факторов в худшую сторону влияют на уровень жизни внутри страны, а в частности, на уровень жизни граждан, что в свою очередь, негативно влияет на уровень спроса. С другой стороны, предприниматели могут получить и своего рода преимущества, учитывая и анализируя тенденции развития экономики;

3. Социальный фактор. Данный фактор характеризует, что происходит в обществе, и что может произойти в ближайшей перспективе. Социальный

фактор влияет на спрос, предпочтения потребителей, уровень квалификации рабочей силы;

4. Технологический фактор раскрывает влияние науки и технического прогресса на деятельность организации. Очень важно следить за новыми изобретениями и научными прорывами, так как они дают возможность модернизировать бизнес-процессы или свою продукцию. Важно исследовать данный фактор в разрезе с конкурентами, так как, внедрение новых технологий значительно повышает уровень конкурентоспособности за счет новых усовершенствованных товаров, бизнес-процессов, снижения издержек за счет технологий.

По результатам PEST-анализа необходимо проанализировать влияние этих четырех факторов на организацию и обозначить общую ситуацию во внешней среде. Информацию для PEST-анализа собрать не тяжело, самым доступным каналом информации является СМИ.

6. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности при использовании многоугольника конкурентоспособности.

В соответствии с данным методом оценки конкурентоспособности рассматриваются сильные и слабые стороны организации по отношению к конкурентам. Данный круг показателей устанавливается экспертами, тесно работающими над конкурентоспособностью организации.

На рисунке 5 представлен пример «многоугольника конкурентоспособности».

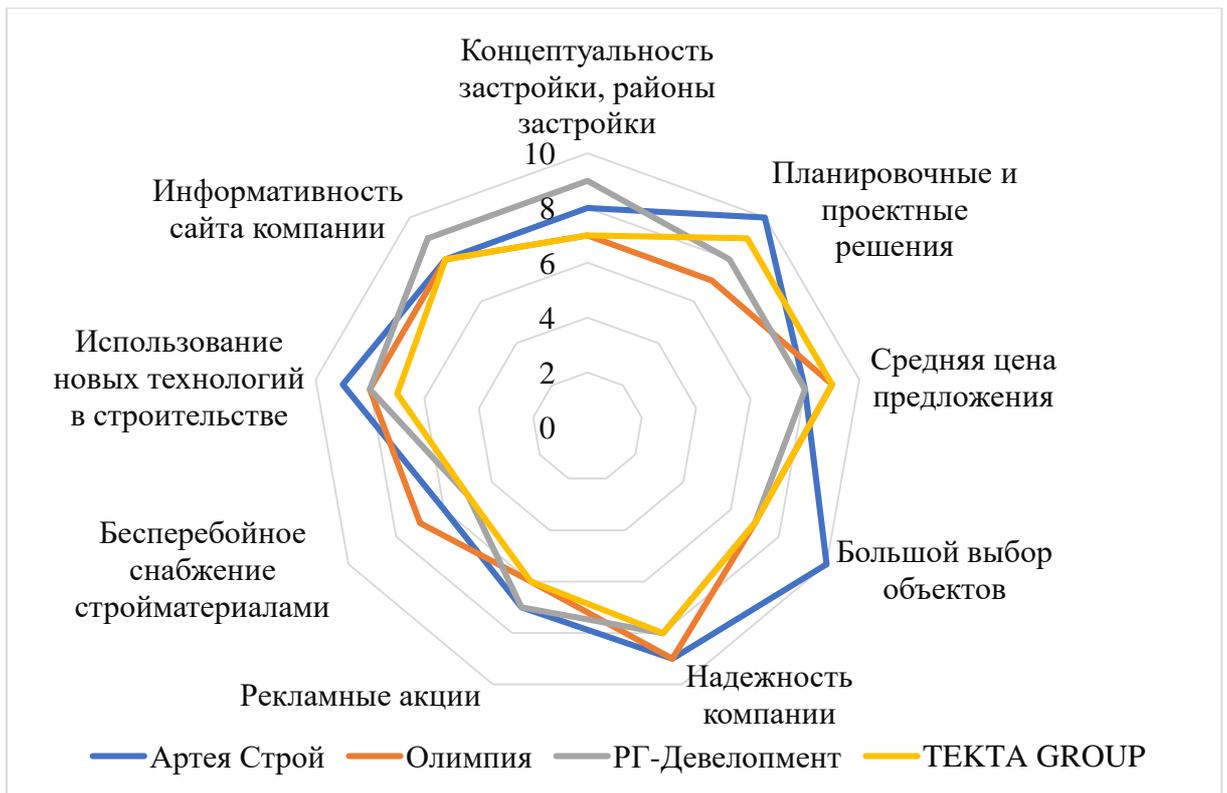


Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности [26, с. 88]

Такая форма диаграммы наглядно показывает в сравнении с конкурентами сильные и слабые стороны по взятым показателям.

Число показателей, как и число сравниваемых конкурентов, можно существенно увеличить для обеспечения более детальной оценки состояния конкурентоспособности организации.

Главное преимущество данного метода – простота выполнения и удобство сравнения выбранных показателей. К недостаткам можно отнести сложность непредвзятой оценки выбранных показателей в сравнении с конкурентами.

Рассмотрев некоторые методы оценки конкурентоспособности, можно прийти к выводу, что конкурентоспособность организации отражает результат работы всех ее составляющих, а также отношение компании на воздействия и изменения внутренней, и внешней среды.

Важно отметить, что для эффективной оценки конкурентоспособности организации, аналитику необходимо придерживаться следующему алгоритму:

1. Необходимо определить цель оценки, сформулировать задачи анализа. Если при оценке обозначены несколько целей, то необходимо их ранжировать по уровню важности. К целям оценки конкурентоспособности можно отнести: анализ конкурентов, сравнение сильных и слабых сторон организации; определение положения организации на рынке; определение возможностей и грядущих угроз;

2. Определить область анализа (вид деятельности, направление работ), базу сравнения и характеристики, которые и будут исследоваться;

3. Определение метода оценки тех или иных показателей;

4. Проведение анализа;

5. Сбор результатов исследования, формулирование выводов касательно уровня конкурентоспособности организации и ее положения на рынке;

6. Разработка рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день, главной причиной низкой степени применения существующих методов оценки конкурентоспособности, является большой спектр данных методов, а также сложность исполнения некоторых способов оценки конкурентоспособности и поиск информации для их выполнения. Стоит отметить, что в настоящее время у большинства организаций оценка конкурентоспособности и анализа конкурентов сводится к сравнению цены. Безусловно, цена услуги или товара играет важную роль в конкурентоспособности организации, но не дает полную оценку конкурентоспособности и понимания того, как конкурировать на рынке.

Необходимо понимать, что в каждой отрасли, в отношении каждого продукта или услуги может применяться тот или иной метод и способ оценки конкурентоспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что своевременный стратегический анализ организации, принимая во внимание ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе в деятельности, которая препятствует развитию, а также многообещающие возможности и риски, которые возникают во внешней среде,

позволяют нам разрабатывать оптимальную корпоративную стратегию развиваться, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной и эффективной в осуществлении своей деятельности.

По итогам завершения главы сформулируем основные выводы.

Конкурентоспособность организации складывается за счет эффективного использования материальных, трудовых, и интеллектуальных ресурсов, всего технического и технологического, структурного и маркетингового потенциала; способности организации быть гибкой и адаптироваться к сложным условиям среды, максимально выгодном для производителя и потребителя соотношении «цена-качество».

Своевременный стратегический анализ организации, принимая во внимание ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе в деятельности, которая препятствует развитию, а также многообещающие возможности и риски, которые возникают во внешней среде, позволяют нам разрабатывать оптимальную корпоративную стратегию развиваться, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной и эффективной в осуществлении своей деятельности.

Чтобы добиться успеха на определенном рынке, компании должны изучить своих конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны и провести систематический анализ. Посредством исследования и анализа конкурентной среды определяются основные конкуренты, степень и типы конкуренции, конкурентоспособность бизнеса и перспективы на будущее.

Можно сделать вывод, что своевременный стратегический анализ организации, принимая во внимание ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе в деятельности, которая препятствует развитию, а также многообещающие возможности и риски, которые возникают во внешней среде, позволяют нам разрабатывать оптимальную корпоративную стратегию развиваться, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной и эффективной в осуществлении своей деятельности.

2 Анализ повышения конкурентоспособности предприятия на при ООО «МКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «МКТ»

ООО «МКТ» занимается изготовлением корпусной мебели.

В соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в качестве организационно-правовой формы - общество с ограниченной ответственностью, 8 февраля 1998 года учредителями создано ООО «МКТ». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Цель деятельности ООО «МКТ» – получение прибыли путем предоставления широкого спектра услуг по организации домашнего и офисного пространства Клиента с наибольшей эффективностью, в воплощение уюта и комфорта.

Вид деятельности: Производство мягкой и корпусной мебели.

Миссия ООО «МКТ» состоит в следующем: Удовлетворение потребностей, вкусов, стремлений Клиента через высокое качество мебели и сервис производителя.

Задачи: предлагать клиентам лучший ассортимент и идеальный сервис, сохраняя безупречную репутацию Компании.

ООО «МКТ» разрабатывает, производит и реализует мебель для дома и офиса. В ассортименте на сегодняшний день представлено более 50 моделей

мягкой и корпусной мебели различных стилей и разной ценовой категории.

Помимо производства мебели, ООО «МКТ» оказывает услуги по сборке мебели, перевозки грузов, оформлению интерьера.

Функции отделов ООО «МКТ» определяются соответствующими с действующими положениями. Структура управления ООО «МКТ» представлена на рисунке 6.

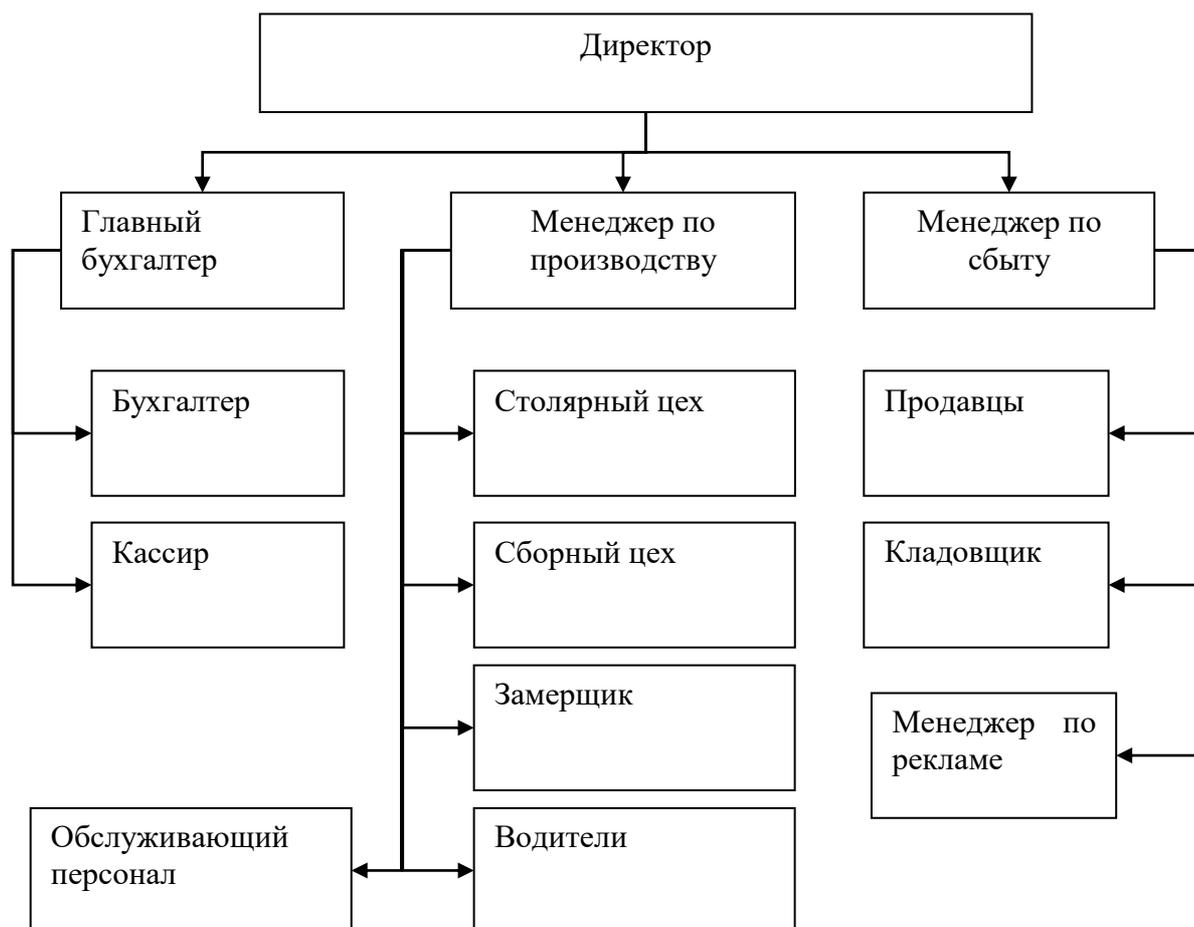


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «МКТ»

«Организационная структура предприятия имеет развитую иерархию управления, вследствие чего является существование на предприятии правил и норм, регламентирующих все стороны деятельности, а также жесткому разделению трудовых функций» [22, с. 42].

«Преимущества этой структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции, расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности, принятие комплексности решений, оперативность в управлении (для данного предприятия).

Недостатками структуры является отсутствие единства действий, сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей» [22, с. 43].

Анализ структуры управления ООО «МКТ» позволяет сделать вывод о том, что в целом данная структура эффективна и обеспечивает выполнение всех функций необходимых для нормального функционирования предприятия. Однако все функции, связанные с маркетинговой деятельностью возложены на одного специалиста – менеджера по рекламе. В структуре управления ООО «МКТ» отсутствует должность дизайнера мебели.

Основные экономические показатели деятельности ООО «МКТ» за 2018–2020 годы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «МКТ» за 2018–2020 годы

Показатели	Период			Абсолютный прирост, (тыс.руб.)		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	19539	19780	20351	241	571	101,2	102,9
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	18943	19219	19458	276	239	101,46	101,24
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	596	561	893	-35	332	94,13	159,18
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	-	-

Продолжение таблицы 4

Показатели	Период			Абсолютный прирост, (тыс.руб.)		Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	596	561	893	-35	332	94,13	159,18
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	442	399	588	-43	189	90,27	147,37
8. Основные средства, тыс. руб.	2378	4219	4004	1841	-215	177,42	94,90
9. Оборотные активы, тыс. руб.	12923	13829	31738	906	17909	107,01	229,50
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	25	26	27	1	1	104,00	103,85
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	7042,2	7461,168	7848,252	418,968	387,084	105,95	105,19
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	781,56	760,77	753,74	-20,79	-7,03	97,34	99,08
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	281,69	286,97	290,68	5,28	3,71	101,87	101,29
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,26	2,02	2,89	-0,24	0,87	89,17	143,23
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,51	1,43	0,64	-0,08	-0,79	94,60	44,83
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,05	2,84	4,39	-0,21	1,55	92,98	154,71
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	3,15	2,92	4,59	-0,23	1,67	92,78	157,22
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	96,95	97,16	95,61	0,21	-1,55	100,22	98,40

Проведенные расчет указывают на увеличение выручки, которая в 2019 г. увеличилась в 1,2%, а в 2020 г. на 2,9%. Данная тенденция является

положительной, при этом темпы роста себестоимости ниже темпов роста выручки, что в свою очередь отразилось на увеличении валовой прибыли в 2020 г.

Чистая прибыль в 2019 г. снизилась на 9,7% (90,3%–100%), что указывает на снижение эффективности деятельности ООО «МКТ». В 2020 г. наблюдается увеличение чистой прибыли на 47,4%, что является положительной тенденцией и указывает на повышение эффективности деятельности предприятия.

Также положительным фактором является то, что на конец 2020 года происходит рост, прибыли до налогообложения и чистой прибыли, что положительно сказывается на развитии ООО «МКТ».

2.2 Оценка внешней среды и конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

На деятельность данной организации оказывают влияние следующие факторы макросреды: демографические, экономические, политические и культурные.

«Для оценки влияния внешней среды воспользуемся PEST– анализом, посредством которого исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды компании» [22, с. 43]. PEST–анализ ООО «МКТ» представлен в Приложении А.

Согласно данным, полученным в ходе исследования, чуть больше половины топ–менеджеров предприятий, занятых на отечественном мебельном рынке (53%), полагают, что за последний год положение дел в мебельной промышленности России «изменилось в лучшую сторону». При этом, данная точка зрения практически одинаково распространена среди производителей, поставщиков и предприятий, ориентированных на розничную торговлю (около 45–55% в каждом случае). Наиболее стабильной ситуация выглядит для топ–менеджмента сбытовых организаций – о том, что за последний год положение дел в мебельной отрасли «не изменилось» заявили 40% от всех опрошенных в

данной субвыборке.

О стабильности положения дел также говорят в 20–25% компаний, занимающихся производством мебели, а также поставками материалов и комплектующих для мебельной промышленности. Негативная динамика (положение дел в мебельной промышленности за последний год «изменилось в худшую сторону») была отмечена 16% от всех участников исследования. Также позитивно участники исследования оценили и нынешнее положение мебельной отрасли России, в целом 39% респондентов охарактеризовали его как «хорошее», а 33% – как «скорее хорошее». Отрицательные оценки нынешней ситуации в мебельной промышленности дали примерно 25% от всех опрошенных.

Таким образом, объективные причины свидетельствуют о неоднозначном положении отечественной мебельной промышленности, в то время как сами игроки мебельного рынка настроены относительно оптимистично. За последние 7 лет ежегодный прирост мебельного рынка составлял порядка 10%.

В таблице 5 приведена «взвешенная оценка влияния факторов среды на деятельность организации. Таким образом, возможности из внешней среды, которые может извлечь для себя организация выше средних (взвешенная оценка 4,05 балла), угрозы из внешней среды незначительные (2,1 балла)» [6, с. 32].

Таблица 5 - Взвешенная оценка влияния факторов макросреды

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности	-	-	-
Демографическая ситуация	0,05	3	0,20
Развитие розничной сети	0,10	5	0,50
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	4	0,8
Экономическая стабильность	0,15	3	0,45
Суммарные возможности	-	-	1,95
Угрозы	-	-	-
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,6
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	5	0,5
Новые технологии	0,15	4	0,6

Продолжение таблицы 5

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Снижение активности потребителей	0,10	4	0,4
Суммарные угрозы	-	-	2,1
Суммарная оценка	1,0	-	4,05

С учетом максимальной оценки в 5 баллов считаем, что организация достаточно эффективно противостоять внешним угрозам и использовать возможности из внешней среды.

Далее рассмотрим факторы внутренней среды ООО «МКТ».

Технологический процесс изготовления корпусной мебели в ООО «МКТ» включает три основных вида производственных операций.

Персонал набирается на конкурсной основе. Коллектив смешанный, но преобладают мужчины, это связано с габаритами мебели. Весь персонал проходит обучение: дается исчерпывающая информация о товаре, о конкурентах и периодически проводятся различные тренинги (на данный период было проведено 3 тренинга «Эффективных продаж»). Обслуживание очень доброжелательное и внимательное.

В «МКТ» имеются каталоги всех представленных форм, и клиент может заказать любую понравившуюся ему позицию. Срок исполнения заказа от 14 до 25 дней, в зависимости от наличия данной позиции на складе поставщика. Но, к сожалению, 20% заказов выполняются несвоевременно.

Гарантия существует на все товары: максимальный срок – 18 месяцев. Если клиент купил какой-либо товар, и он ему не подошёл по габаритам, дизайну и т.д., если он не был в употреблении, сохранился товарный вид, то этот товар можно обменять на аналогичный или совершенно другой.

Для производства мебели ООО «МКТ» закупает материал и фурнитуру в организациях г. Тольятти. Основные поставщики материалов для «МКТ» представлены в таблице 6.

В работе с поставщиками у «МКТ» есть недостатки, так как иногда поставщики подводят с материалом и заказ не может быть выполнен. Из-за

задержек с материалами такие поставщики, как ООО «Осно» и ООО «Мебель–комплект» предоставляют скидки, однако такая ситуация с задержкой заказов вредит имиджу организации.

Таблица 6 – Основные поставщики материалов для «МКТ»

Поставщики	Адрес	Продукция
ООО «Мебель–комплект»	Ул. Родины, 46	Фурнитура, матрасы для кроватей
Магазин «Мебельщик»	Ул. Ворошилова, 8	Фурнитура, фасады для кухонь
ООО «Мир стекла»	Ул. Свердлова, 6	Стекла для мебели
ООО «Осно»	Ул. Советская, 53	Фурнитура, ЛДСП, ЛДВП, столешницы

При организации производства мебели необходимо учитывать последние научные разработки, обеспечивающие современный уровень качества изделий.

Действующую стратегию ООО «МКТ» можно охарактеризовать, как стратегию разработки товара.

На основании экспертной оценки (в качестве экспертов выступали руководители мебельных салонов города Тольятти) установлено, что основными конкурентами ООО «МКТ» на рынке Тольятти являются торговые сети «Шатура», «Арина» и «Автор». Основаниями для выделения этих конкурентов явились такие факторы как схожий ассортимент, уровень цен, площадь торгового зала. «Модель «Пять сил Майкла Портера характеризует динамику конкурентной борьбы в отдельно взятой отрасли» [13, с. 45]. Шкала оценки конкуренции в отрасли представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Шкала оценки конкуренции в отрасли

Факторы	Мин. хар-ка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Макс. хар-ки
Рыночная власть поставщиков												
большое количество альтернативных поставщиков	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
закупаемые материалы не являются уникальными	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
невысокие издержки переключения – сменить поставщика без доп. затрат	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
поставщики не зависят от перспектив развития мебельного бизнеса	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
поставщики не могут производить мебельный бизнес	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Угроза со стороны новичков на рынке												
высокие входные барьеры	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-
условно-постоянные издержки занимают около 90% в структуре затрат	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
доступ к каналам распределения ограничен	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
высокие начальные затраты на приобретение/аренду офисов, организацию бизнеса	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 7

Факторы	Мин. хар-ка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Макс. хар-ки
все существующие в городе мебельные компании имеют своих приверженцев	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Угроза появления заменителей												
Небольшое количество услуг-субститутов:	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Мебельные фабрики	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Дома мебели	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Рыночная власть потребителей												
компания напрямую зависит от клиентов	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
клиенты легко могут найти другого производителя мебели	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
обладают достаточным выбором мебельных компаний	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
потребители могут сами заказывать мебель по Интернету и собрать ее	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
предлагаемые дополнительные услуги не влияют на деятельность потребителей	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-

Рыночная власть поставщиков – слабое влияние 1–3 балла: малое количество альтернативных поставщиков; закупаемые товары (фурнитура мебельная, полотно мебельное) не являются уникальными; невысокие

издержки переключения – сменить поставщика можно без дополнительных затрат; поставщики не зависят от перспектив развития ООО «МКТ».

В числовом эквиваленте влияние внешних конкурентных факторов представляется следующим образом.

Угроза со стороны новичков на рынке – незначительное влияние 2 – 5 баллов: высокие входные барьеры: существенен эффект масштаба, так как условно-постоянные издержки занимают около 90% в структуре затрат; высокие начальные затраты на приобретение производственных мощностей, организацию бизнеса; все существующие в городе конкуренты («Шатура», «Автор» и пр.) узнаваемы и имеют своих приверженцев; доступ к каналам распределения ограничен.



Рисунок 7 – Анализ сил конкуренции на городском рынке по модели Портера

Угроза появления заменителей – среднее влияние 6–8 баллов:

Небольшое количество услуг-субститутов: мебельные фабрики с большим ассортиментом мебельных изделий разных производителей.

Рыночная власть потребителей – высокое влияние 8–10 баллов: ООО

«МКТ» напрямую зависит от клиентов; клиенты в большинстве своем легко могут найти другого производителя; обладают достаточным выбором организаций; потребители могут производить некоторые виды мебели.

На текущий момент ООО «МКТ» имеет возможность при незначительном росте удерживать цены на услуги ниже всех организаций города за счет наличия собственного мебельного цеха. Основными конкурентами ООО «МКТ» являются такие, как «Шатура», «Арина» и «Автор». Поставщики не оказывают сильного влияния на деятельность ООО «МКТ». Покупатели вправе требовать качественного обслуживания и сервиса и влиять на ценовую политику.

Ключевой угрозой со стороны субститутов является переключение части потребителей на другой вид мебели. Учредители внимательно следят за развитием новых технологий на рынке мебели.

Для того, чтобы оценить конкурентные позиции на рынке по отношению к сегментам, проведем анализ согласно построению матрицы Мак-Кинси и оставим карту стратегических групп.

Фирма производит мебель. «В ходе опроса потребителей были выявлены следующие конкурентные факторы успеха и их значимость для потребителей (Приложение Б):

- КФУ 1 разнообразие и налаженность каналов сбыта – 30%;
- КФУ 2 качество товара – 20%;
- КФУ 3 качество обслуживания – 15%;
- КФУ 4 привлекательность ценовой политики – 15%;
- КФУ 5 репутация фирмы – 20%» [6, с. 32].

«Чтобы определить оценку работы фирмы и ее основных конкурентов на каждом сегменте, нужно найти итоговую оценку фирмы, а также всех конкурентов.

Расчет производится следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Итоговая оценка фирмы} &= \text{КФУ1} \cdot 30\% + \text{КФУ2} \cdot 20\% + \text{КФУ3} \cdot 15\% + \\ &+ \text{КФУ4} \cdot 15\% + \text{КФУ5} \cdot 20\%. \end{aligned}$$

Таким образом, итоговая оценка сегмента 1:

$$9,65 = (10 \cdot 30\% + 9 \cdot 20\% + 10 \cdot 15\% + 9 \cdot 15\% + 10 \cdot 20\%).$$

Таким же образом рассчитывается итоговая оценка каждого конкурента и в каждом сегменте» [13, с. 45].

Рассчитаем силу бизнеса:

1. «Шатура» $(7,1+7,7+7,85+7,85+7,85+8,65+7,7+7,7+8,65+8,65)/10 = 7,97$

2. «Арина» $(3,95+4,95+5,3+5,3+5,3+7,85+5,55+5,55+7,85+8,05)/10 = 5,97$

3. «Автор» $(6,7+7+8,05+7,75+7,75+8,65+7,75+7,75+8,65+8,65)/10 = 7,87$

Из приведенных расчетов следует, что наиболее сильнейшим конкурентом для фирмы является «Шатура», так как у него сила бизнеса самая высокая, затем «Автор» (сила бизнеса 7,87), а потом – «Арина» (самая низкая сила бизнеса – 7,87). Фабрика «Шатура» является одним из первых мебельных предприятий г. Тольятти и успела завоевать авторитет среди потребителей.

Результаты сегментного анализа представлены в таблице 8. Согласно отчетности ООО «МКТ», объем продаж в 2020 г. составил 20351 тыс.руб. По остальным предприятиям данные предоставлены главным бухгалтерами.

Таблица 8 - Результаты сегментного анализа для ООО «МКТ»

Объем продаж	Номер сегмента										Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ООО «МКТ»	2438	2113	2200	1300	2200	1650	2200	2250	2200	1800	20351
«Шатура»	2406	1857	1900	1100	18000	1180	2000	2300	800	1100	17543
«Арина»	2500	1100	1000	1500	1500	2000	500	1000	2000	750	13850
«Автор»	2250	2450	1900	1700	1800	1350	890	2000	1400	1500	17240

Таким образом, у «Шатура» объем продаж составил 19237 тыс.руб, фабрики «Арина» – 13850 тыс.руб., а у фабрики «Автор» – 17240 тыс.руб. Мебельная фирма «МКТ» занимает лидирующие позиции относительно объема продаж. ООО «МКТ» по сравнению с сильнейшим конкурентом «Шатура» составляет 1,16 и говорит о том, что имеет конкурентные преимущества по

некоторым позициям, в частности: по ценам, скидкам, использованию передовых технологий.

Организация «МКТ» не является монополистом, т.к. в городе Тольятти существует ряд организаций, занимающихся реализацией мебели.

Конкурентами ООО «МКТ» являются организации ООО «Автор», Магазин «Альянс», Мебельный отдел «Шатура», Магазин «Арина».

Для анализа выбираем три организации города Тольятти, занятых продажей мебели и являющиеся потенциальными конкурентами ООО «МКТ»:

- мебельная компания ООО «Арина»;
- мебельная компания «Автор».

«По формуле рассчитываем уровни конкурентоспособности предприятий по формуле (2):

$$K = \sum_{i=1}^n K_{bi} \cdot P_i, \tag{2}$$

где n – число показателей конкурентоспособности;

K_{bi} – весовые коэффициенты показателей конкурентоспособности предприятий;

P_{bi} – значения показателей конкурентоспособности предприятий» [19, с. 128].

Рассчитаем показатели конкурентоспособности ООО «МКТ». В качестве экспертов были задействованы 4 сотрудника ООО «МКТ». Ими явились: администратор салона (эксперт 1), менеджер по производству (эксперт 2), главный бухгалтер (эксперт 3) и менеджер по сбыту (эксперт 4). Конкурентоспособность оценивалась в баллах от 1 до 5.

Оценивая ассортимент ООО «МКТ» и его конкурентов, эксперты пришли к выводам, что самый высокий балл получает фабрика мебели «Автор». Согласно каталогу, можно заказать любое изделие. У салона-магазина «Арина» и ООО «МКТ» ассортимент отстает от фабрики мебели «Автор». У ООО

«МКТ» отсутствует в ассортименте детская мебель, а у салона «Арина» отсутствует офисная мебель.

По фактору качество товара самый высокий бал набран салоном «МКТ». Это обусловлено тем, что мебель изготавливается с применением стандартов качества и из хорошего материала. В случае небольшого брака мебель подлежим замене. Фабрика «Автор» получила хорошую оценку по качеству, но качество некоторых изделий отстает от качества мебели «МКТ». Салон «Арина» получил удовлетворительную оценку по качеству, так как некоторые изделия среднего качества.

По фактору цена ООО «МКТ» получает хорошую оценку, которая выше, чем у конкурентов. У данного салона приемные цены на некоторые виды мебели и ниже, чем у основных конкурентов. У фабрики мебели «Автор» и салона «Арина» цены на мебель высокие и салон «Арина» редко проводят акций, в ходе которых снижались бы цены на некоторые виды мебели.

По уровню сервису самый большой бал получили фабрика мебели «Автор» и салон «МКТ». Хотя этот бал является средним и уровень сервиса ожидает лучшего. У фабрики «Автор» отсутствует сервис продавцов, а у салона «МКТ» сервис отсутствует при выборе и дизайне моделей мебели. Магазин «Арина» получил очень низкий бал за уровень сервиса, так как в магазине работают некомпетентные продавцы и отсутствует бесплатная доставка мебели покупателю.

По системе скидок больше баллов набрала фабрика мебели «Автор». Несмотря на высокие цены, данная организация регулярно проводить акции и объявляет скидки на некоторые партии мебели. ООО «МКТ» использует скидки, но только постоянным клиентам. Акции по скидкам не устраиваются.

По месторасположению лидирует фабрика мебели «Автор», так как по г. Тольятти расположено несколько отделов. Также фабрика «Автор» лидирует и по рекламе и очень часто дает рекламу по ТВ и в известных журналах «Выбирай» и «На все 100». Салон «МКТ» последний год вообще не использовал рекламу, тем самым набрав самый низкий бал по данному

фактору.

Результаты показателей конкурентоспособности ООО «МКТ» представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты анализа конкурентоспособности предприятий

Показатели конкурентоспособности	K _{bi}	«Автор»		«МКТ»		Магазин «Арина»	
		P _{ai}	K _{bi} × P _{ai}	P _{bi}	K _{bi} × P _{bi}	P _{ci}	K _{bi} × P _{ci}
Ассортимент	0,17	5	0,85	4	0,68	4	0,68
Качество товаров	0,17	4	0,68	5	0,85	3	0,51
Цены на товары	0,15	2	0,6	4	0,5	2	0,6
Уровень сервиса	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Система скидок	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,3
Каналы сбыта	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Месторасположение	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32
Реклама	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Сумма	1	-	3,93	-	3,24	-	3,2

По полученным данным построим радиальную диаграмму (рисунок 8).

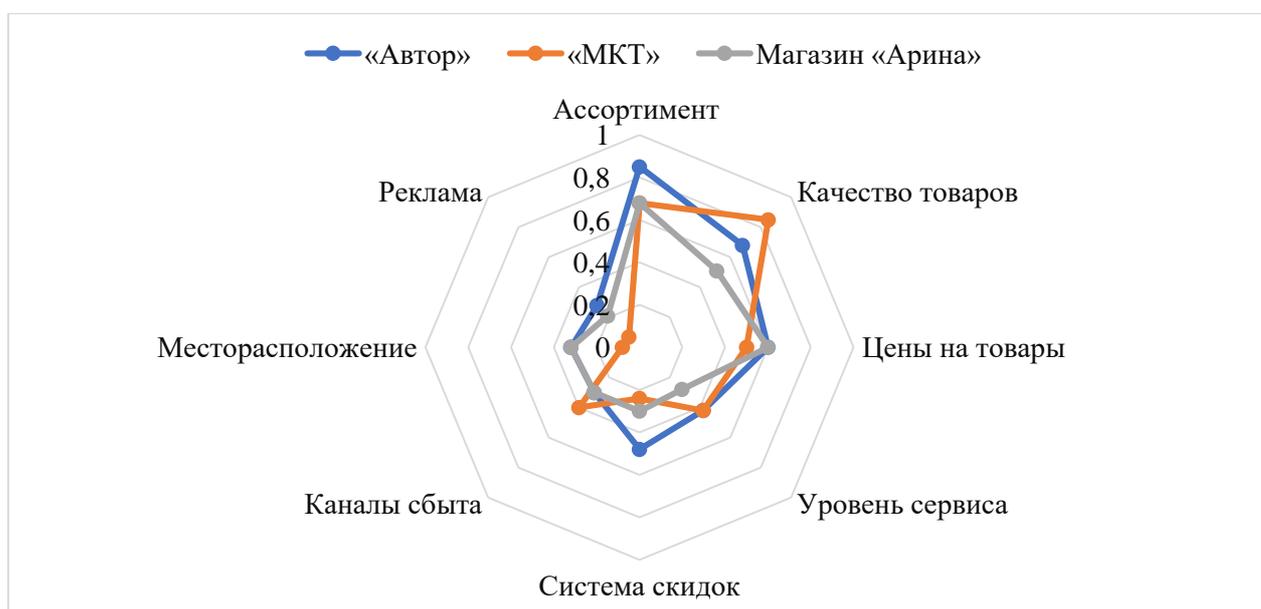


Рисунок 8 – Конкурентный профиль ООО «МКТ»

Таким образом, наибольшее число баллов получила ООО «Автор», затем «МКТ» и следом Магазин «Арина». Несмотря на перспективные показатели производственно-хозяйственной деятельности, следует выделить следующие

недостатки в работе предприятия:

- недостатки в рекламной политике;
- редкое обновление ассортимента и цен;
- отсутствие сайта.
- низкий уровень сервиса (дополнительные услуги);

«Главными факторами конкуренции на рынке производства мебели являются: стоимость, качество, ассортимент и дизайн выпускаемой продукции» [6, с. 32]. Основными конкурентами является магазин «Автор» и «Арина». Эти организации на рынке г. Тольятти предоставляют производство корпусной мебели, но и мягкой мебели и производстве мебели для кухни. Исходя из выявленных проблем необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке.

3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

3.1 Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

Анализируя деятельность ООО «МКТ», можно сделать следующий вывод – предприятие имеет будущее и способно конкурировать.

Однако, в результате проведенного анализа деятельности исследуемой организации были выявлены определённые недостатки:

- недостатки в рекламной политике;
- редкое обновление ассортимента и цен;
- отсутствие сайта и низкий уровень сервиса (дополнительные услуги).

С учетом выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти (таблица 10).

Таблица 10 - Проблемы конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти

Проблемы	Мероприятия
Редкое обновление. Отсутствие в ассортименте детской мебели	Разработать товарную политику по расширению ассортимента и производства детской мебели
Отсутствие гибкой ценовой политики и системы скидок	Внедрить гибкую ценовую политику и гибкую систему скидок
Недостатки в рекламной политике	Проведение Пиар акций и рекламной кампании
Отсутствие дизайнера мебели, который бы разрабатывал бы мебель по индивидуальным заказам.	Внедрить в организационную структуру нового салона дизайнера мебели.
Низкий уровень сервиса при разработке проектной модели мебели на заказ	Внедрить уникальный программный комплекс «Ассоль–Дизайн», позволяющий оперативно производить поиск новых колористических решений обивки без изготовления натуральных образцов

Цель мероприятий – повышение конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти.

Исходя из этого, определим стратегию ООО «МКТ»: так как организация работает на развивающемся рынке с растущей конкуренцией, то для нее наилучшей будет «комбинированная стратегия, нацеленная на позиционирование своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх» [6, с. 32].

Элементы маркетинговой стратегии для повышения конкурентных преимуществ ООО «МКТ» включают в себя ассортиментную политику, рекламу и стимулирование сбыта (таблица 11) и «определяются по категориям цели, критерия оценки достижения, контрольных показателей по прошедшему периоду и необходимых мероприятий для реализации» [6, с. 32].
Скорректированная цель ООО «МКТ»: провести экспансию в г. Тольятти в момент общего роста мебельного рынка, захватить лидирующие позиции в ближайшие 3 года.

Таким образом, программа мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» включает в себя:

1. Разработка товарной политики по расширению ассортимента и производства детской мебели.
2. Внедрение гибкой ценовой политики и гибкой системы скидок.
3. Проведение Пиар акций и рекламной кампании
4. Внедрение в организационную структуру нового салона дизайнера мебели.
5. Внедрение уникального программного комплекса «Ассоль–Дизайн».

На основании результатов исследования, «для совершенствования маркетинговой деятельности организации для улучшения конкурентных позиций на рынке, можно сформулировать следующие предложения с проведением стимулирующих мероприятий в рамках таких элементов

концепции маркетинга, как товарная, ценовая, сбытовая политика, коммуникационная политика» [6, с. 32].

Таблица 11 - Матрица маркетинговой стратегии для повышения конкурентных преимуществ ООО «МКТ»

Маркетинг	Цель	Оценка	Контрольные показатели	Мероприятия
Ассортиментная политика	Увеличение количества конкурентоспособных видов продукции на рынке	Среднее количество серий в год	> 3 серии по итогам первого года > 4 серии по итогам 3-го года	Разработка плана ввода новых серий на рынок
		Доля новой серии в товарообороте ООО «МКТ» (в %)	> 2% по итогам 1-го года > 3% по итогам 3-го года	Разработка плана продвижения новой серии на рынке
		Доля удовлетворенных новой серией покупателей (в %)	> 70% по итогам 1-го года > 85 % по итогам 3-го года	Разработка системы обратной связи и программы поддержки лояльности покупателей
Реклама и стимулирование сбыта	Повышение уровня известности	Доля населения знающих ООО «МКТ» и ее мебельную продукцию (в %)	< 30 % для 1-го года < 70 % для 3-го года	Разработка эффективного медиа-плана
	Рост приверженцев бренда фабрики	Доля склонных совершить покупку среди знающих ООО «МКТ» (в %)	< 20 % для 1-го года < 40 % для 3-го года	Разработка рекламных сообщений с отстройкой от продукции конкурентов
		Изменение товарооборота в городе (в %)	> 10% на конец 1-го года > 20% на конец 2-го года	Повышение и стандартизация уровня обслуживания в магазинах

1. Проведение мероприятий в ООО «МКТ» в рамках товарной политики.

В связи с большой конкуренцией на местном и региональном рынках ООО «МКТ», формируя свою товарную политику, необходимо:

- «предлагать потребителям мебельную продукцию, отличающийся качеством и надежностью;
- обеспечить наличие на складе и в торговых точках широкий и устойчивый ассортимент мебельной продукции, обеспечивающий удовлетворение спроса потребителей;
- обеспечить возможность приема заявок на поставку мебельной продукции через электронную почту;
- размещать прайс–листы на товары на мебельную продукцию в сети Интернет с обязательным еженедельным обновлением» [6, с. 32].

Для расширения товарного ассортимента и достижения целей конкурентной стратегии необходимо изготавливать новый вид продукции – детскую мебель.

Для осуществления деятельности по производству детских кроваток необходимо просчитать потребность в оборудовании и материалах. Согласно данным экономиста ООО «МКТ», данный расчет предоставлен в таблице 12.

Таблица 12 - Потребность в оборудовании и материалах, необходимых для производства детских кроваток

Наименование оборудования, технических средств	кол–во	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Общая сумма, тыс. руб.
UDK–01 Гидравлический трехпильный кромкообрезной станок	2	97	194
UDK–07 Двухвальный многопильный станок	1	37	37
UDK–05 Торцовочный станок	1	26	26
Линия сращивания	2	23	46
Материалы для изготовления			933,4
ВСЕГО		183	1136,4

Таким образом, затраты на внедрение мероприятия по расширению

ассортимента мебели за счет выпуска детской мебели (детских кроваток) составят 1136,4 тыс.руб. Специалистам необходимо пройти обучения, направленное на повышение их квалификации при производстве детских кроваток. Стоимость обучения составит 34 тыс.руб.

Планируется изготавливать детскую мебель для разных возрастов: детские комнаты, детские кровати и диваны, детские стенки и так далее.

Согласно замыслу, в связи с увеличением рождаемости, ООО «МКТ» будет специализироваться на выпуске детских кроваток. В основу производства детских кроваток заложены следующие принципы: функциональность, качество, цена.

В приложении В приводятся образцы продукции ООО «МКТ» и их характеристика.

Таким образом, потребность в оборудовании необходимого для производства детских кроваток в ООО «МКТ» оставит 1136,4 тыс.руб.

2. С целью повышения эффективности сбыта мебельной продукции и повышения ее конкурентоспособности в ООО «МКТ» необходимо разработать гибкую ценовую политику и систему скидок.

Для этого определим отпускные цены на детские кроватки, методом Ван Вестендорпа (данный метод позволяет определить наиболее эффективную цену продукции предприятия, задействует механизмы рыночного ценообразования).

Покупателям ООО «МКТ» задаются четыре вопроса, в которых они должны сами определить цену, при которой покупаемая мебельная продукция будет для него слишком дорогая, выгодной и подозрительно дешевой (приложение Г).

На основе ответов построен график для оптимальной цены новой мебельной продукции ООО «МКТ» (рисунок 9).

Из графика видно, что для ценообразования на новую мебельную продукцию ООО «МКТ» (детские кроватки) можно рассмотреть следующие

цены:

- пересечение кривых «дорого» и «дешево» – 14000 руб.
- пересечение кривых «выгодно» и «дорого» – 12900 руб.

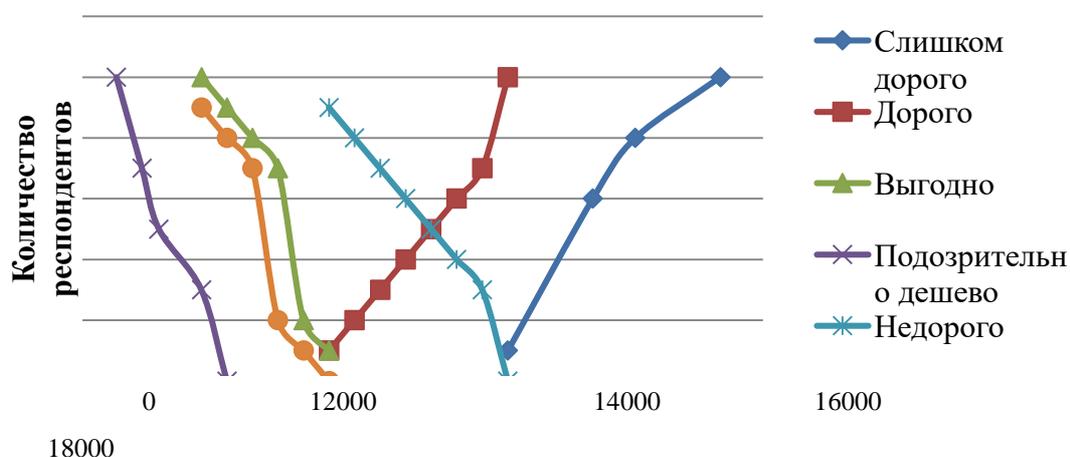


Рисунок 9 – График для выбора оптимальной цены мебели ООО «МКТ»

Для целей ценообразования будет задан этот диапазон цен от 2900 руб. до 4000 руб. Цена на товар должна учитывать затраты на продвижение продукта и учитывать предпочтения потребителей. В целях ценообразования следует установить цену, равную 4000 руб.

Эффектом применения этого метода ценообразования станет повышение ценовой конкурентоспособности ООО «МКТ» относительно основных конкурентов.

3. В рамках третьего мероприятия в ООО «МКТ» предлагается внедрить «уникальный программный комплекс, позволяющий оперативно производить поиск новых колористических решений обивки без изготовления натуральных образцов. Это позволит легко организовать работу с клиентом непосредственно в мебельном салоне с помощью визуализации подбора виртуальной ткани к любым моделям с использованием обычного компьютера, т. е. обеспечить подбор цвета мебели – наглядный показ изделия в разных ракурсах и в любых предлагаемых вариантах обивки различными тканями» [6, с. 32].

Стоимость данного программного комплекса составляет 21600 руб.

4. Для повышения эффективности коммуникационной политики, позволяющей повысить конкурентные преимущества ООО «МКТ» предлагается организовать рекламную кампанию.

Формирование имиджа ООО «МКТ» на мебельном рынке предлагается дополнить следующими PR–акциями:

– Участие в благотворительных мероприятиях, проводимых в регионе.

«Следует заметить, что ООО «МКТ» практически не осуществляет спонсорской деятельности. Конечно, ООО «МКТ» не имеет возможности осуществлять глобальные спонсорские проекты, но должна позиционировать себя как организацию социально активную, равнодушную к проблемам общества. ООО «МКТ» предлагается выступить инициатором в проведении акции «Подари радость детям». В рамках этой акции ООО «МКТ» с помощью своих партнеров может организовать пикник с лозунгом «За здоровый образ жизни» на природе для детей–инвалидов г. Тольятти. В рамках этой акции можно оказать спонсорскую помощь посредством предоставления участникам акции сладких подарков, а также некоторым семьям с больными детьми детские кроватки, которые собирается выпускать» [6, с. 32].

Также, в рамках данной акции предполагается подарить детские кроватки 10 семьям по себестоимости 2700 руб. Общая сумма затрат составит 27 тыс.руб.

Проведём оценочный анализ предложенных мероприятий, указанный в таблице 13.

Таблица 13 - Смета расходов организации на проведение пиар акций в 2021 г.

Виды продвижения (описание)	Срок реализации
Участие ООО «МКТ» в благотворительных мероприятиях, проводимых в г. Тольятти: – акции «Подари радость детям» (организация пикника на природе для детей с ограниченными возможностями (сладкие подарки, клоуны) – оказание помощи малоимущим семьям с грудными детьми (детские кроватки)	Май 2021 г. Май–июль 2021 г.

Продолжение таблицы 13

Виды продвижения (описание)	Срок реализации
Рассылка клиентам поздравлений с праздниками.	В течение 2021 года
Публикация всех достижений организации, таких как, например, новая мебельная продукция –детские кроватки, новых материалы в местных журналах и газетах: «Диалог», «На все 100», а также на информационном портале в Интернете. Написание имиджевых статей о деятельности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти	В течение 2021 года

Для адаптации к рыночным условиям ООО «МКТ» «необходимо внести изменения в структуру управления предприятием, что выражается, прежде всего, в появлении в структуре дизайнера мебели. Дизайнер будет выезжать на дом, составлять индивидуальные проекты мебели.

Кроме того, в обязанности дизайнера включить проведение опросов, изучение покупательского спроса, изучение позиций конкурентов и выявление слабых мест, как на своем предприятии, так и на предприятии конкурента. Подчинить дизайнера непосредственно директору предприятия. Оплата дизайнера будет установлена исходя из неполного рабочего дня – 12000 руб. в месяц» [6, с. 32].

Таким образом, применив предложенную программу мероприятий по повышению конкурентоспособности, ООО «МКТ» повысит конкурентоспособность и сможет занять лидирующие позиции на рынке мебели г. Тольятти.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для расчета экономической эффективности определим затраты на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности в ООО «МКТ».

Затраты на мероприятие по совершенствованию рекламной деятельности

и проведению пиар-акций представлены в таблице 14. Таким образом, на рекламные мероприятия предполагается затратить 150 тыс.руб., а на проведение пиар акций 62 тыс.руб.

Таблица 14 - Затраты на мероприятия по совершенствованию рекламной деятельности на 2021 год

Мероприятия	Финансовая потребность, тыс.руб.
Затраты на рекламную кампанию	
Изготовление трех билбордов + макет	5
Выпуск полиграфической продукции, сувениров	15
Размещение рекламы на портале производителей города и других информационных порталах	5
Размещение рекламы в специализированных журналах	10
Сумма на рекламную кампанию	40
Участие в благотворительных мероприятиях	47
Рассылка клиентам поздравлений с праздниками	7
Публикация всех достижений организации	8
Сумма затрат на пиар – акции	62

Общая сумма затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» представлена в таблице 15.

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности составит 1548000 руб.

«Расчет экономической эффективности может осуществляться различными методами в зависимости от того, по каким направлениям реализуется экономический эффект. При этом показателями экономической эффективности могут быть годовой экономический эффект, срок окупаемости дополнительных капитальных вложений» [6, с. 32].

Таблица 15 - Общая сумма затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» на 2022 год

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
1	Оборудование и материалы для производства детских кроваток	1136400
2	Обучение специалистов для производства детской мебели	34000
3	Программный комплекс «Ассоль-Каталог»	21600
4	Заработная плата дизайнера (не полный рабочий день – 12000 руб. в месяц)	144000

Продолжение таблицы 15

№ п/п	Наименование	Сумма, руб.
5	Пиар акции	62000
6	Рекламные кампании	150000
	Итого	1548000

Увеличение емкости рынка предполагается за счет спроса на новую продукцию ООО «МКТ» – детскую мебель. В Тольятти в 2018–2020 гг. под влиянием новых мер, стимулирующих рождаемость, увеличилось и число рождений вторых–третьих детей. Эти меры совместно с мероприятиями по стимулированию сбыта, позволит ООО «МКТ» при оптимистическом сценарии позволят увеличить выручку на 15%.

Исходя из этого, рассчитаем прогнозные показатели ООО «МКТ» на 2021 год (таблица 16). В прогнозных показателях себестоимость увеличивается на сумму капиталовложений в размере 1548 тыс.руб.

Таблица 16 - Прогнозные показатели деятельности ООО «МКТ»

Показатели	2020	Прогноз	Абсолютное изменение, +/-	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	20351	23403,7	3052,7	115,00
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	19458	21006	1548	107,96
Численность, чел.	27	28	1	103,70
Производительность труда, тыс.руб./чел.	753,74	835,85	82,11	110,89
Прибыль от продаж, тыс.руб.	893	2397,7	1504,7	268,5

Анализ прогнозных показателей деятельности ООО «МКТ» позволяет сделать вывод, что выручка увеличится на 3052,7 тыс.руб. или на 15%. Численность за счет добавление в штат дизайнера увеличится до 28 чел. За счет роста выручки, производительность труда увеличится с 753,74 тыс.руб./чел. до

835,85 тыс.руб./чел.

«Годовой экономический эффект как показатель экономической эффективности рассчитывается по формуле приведенных затрат (3) [30, с. 113]:

$$\text{Э}_Г = \Delta\Pi - E_H \times C, \quad (3)$$

где $\Delta\Pi$ – прирост прибыли после реализации проекта;

E_H – нормативный коэффициент эффективности (0,15);

C – общая сумма затрат на реализацию проекта» [6, с. 32].

«Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле (4):

$$T = \frac{K_D}{\text{Э}}, \quad (4)$$

где T – срок окупаемости, лет;

K_D – дополнительные капиталовложения в проект, руб.;

Э – годовой экономический эффект, руб.» [6, с. 32].

Рассчитаем годовой экономический эффект как показатель экономической эффективности реализации проекта по формуле (3):

$$\text{Э}_Г = 1504,7 - 0,15 \cdot 1548 = 1272,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта по формуле (4):

$$T = 1548 / 1272,5 = 1,22 \cdot 12 = 14 \text{ месяцев.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» составит 1272,5 тыс. руб., а срок окупаемости 14 месяцев.

За счет внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» увеличится выручка и прибыль.

При разработке проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» был проведен опрос потребителей и в результаты получены балльные оценки, представленные в таблице 17.

Таблица 17 - Прогнозные результаты конкурентоспособности предприятий

№	Показатели конкурентоспособности	K _{bi}	«Автор»		«МКТ»		Магазин «Арина»	
			P _{ai}	K _{bi} × P _{ai}	P _{bi}	K _{bi} × P _{bi}	P _{ci}	K _{bi} × P _{ci}
1	Ассортимент	0,17	5	0,85	5	0,85	4	0,68
2	Качество товаров	0,17	4	0,68	5	0,85	3	0,51
3	Цены на товары	0,15	2	0,6	4	0,5	2	0,6
4	Уровень сервиса	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
5	Система скидок	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,3
6	Каналы сбыта	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
7	Месторасположение	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32
8	Реклама	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
	Сумма	1		3,93		3,98		3,2

Полученные результаты указывают, что общая сумма баллов конкурентоспособности увеличилась у ООО «МКТ» до 3,98 и превысила общий балл основного конкурента фирмы «Автор».

Сравнительная таблица баллов конкурентоспособности ООО «МКТ» до и после мероприятий представлена в таблице 18.

Таблица 18 - Сравнительная таблица баллов конкурентоспособности ООО «МКТ» до и после мероприятий

№	Показатели конкурентоспособности	K _{bi}	До мероприятий		После мероприятий	
			P _{bi}	K _{bi} × P _{bi}	P _{ci}	K _{bi} × P _{ci}
1	Ассортимент	0,17	4	0,68	5	0,85
2	Качество товаров	0,17	5	0,85	5	0,85
3	Цены на товары	0,15	4	0,5	4	0,5
4	Уровень сервиса	0,14	3	0,42	4	0,56
5	Система скидок	0,12	2	0,24	3	0,36
6	Каналы сбыта	0,1	4	0,4	5	0,5
7	Месторасположение	0,08	1	0,08	1	0,08
8	Реклама	0,07	1	0,07	4	0,28
	Сумма	1		3,24		3,98

Представленные данные указывают, что общий балл конкурентоспособности ООО «МКТ» увеличился с 3,24 до 3,98. Улучшение произошло по таким показателям конкурентоспособности, как:

- ассортимент товаров (за счет изготовления нового вида товаров –

- детских кроваток);
- уровень сервиса (за счет введения должности дизайнера и программного комплекса «Ассоль-Каталог»;
- каналы сбыта (за счет налаживания связей с детскими магазинами по продаже детских кроваток);
- реклама (за счет проведения Пиар акции и рекламной кампании).

Прогнозный конкурентный профиль ООО «МКТ» представлен на рисунке 10.

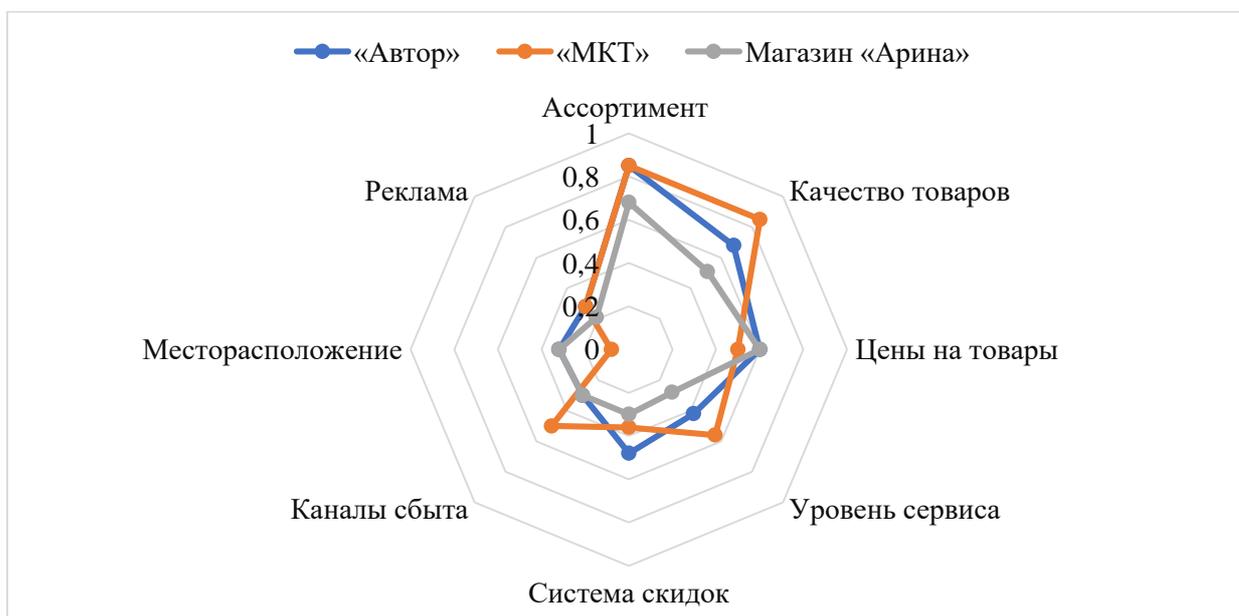


Рисунок 10 – Конкурентный профиль ООО «МКТ»

Таким образом, исходя из выявленных проблем были разработаны мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организаций, проведена оценка конкурентоспособности и разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ».

Конкурентоспособность организации складывается за счет эффективного использования материальных, трудовых, и интеллектуальных ресурсов, всего технического и технологического, структурного и маркетингового потенциала; способности организации быть гибкой и адаптироваться к сложным условиям среды, максимально выгодном для производителя и потребителя соотношении «цена-качество».

Своевременный стратегический анализ организации, принимая во внимание ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе в деятельности, которая препятствует развитию, а также многообещающие возможности и риски, которые возникают во внешней среде, позволяют нам разрабатывать оптимальную корпоративную стратегию развиваться, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной и эффективной в осуществлении своей деятельности.

Чтобы добиться успеха на определенном рынке, компании должны изучить своих конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны и провести систематический анализ. Посредством исследования и анализа конкурентной среды определяются основные конкуренты, степень и типы конкуренции, конкурентоспособность бизнеса и перспективы на будущее.

Можно сделать вывод, что своевременный стратегический анализ организации, принимая во внимание ее сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе в деятельности, которая препятствует развитию, а также многообещающие возможности и риски, которые возникают во внешней среде, позволяют нам разрабатывать оптимальную корпоративную стратегию развиваться, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной и эффективной

в осуществлении своей деятельности.

ООО «МКТ» занимается изготовлением корпусной мебели.

ООО «МКТ» разрабатывает, производит и реализует мебель для дома и офиса. В ассортименте на сегодняшний день представлено более 50 моделей мягкой и корпусной мебели различных стилей и разной ценовой категории.

Помимо производства мебели, ООО «МКТ» оказывает услуги по сборке мебели, перевозки грузов, оформлению интерьера.

Конкурентами ООО «МКТ» являются организации ООО «Автор», Магазин «Альянс», Мебельный отдел «Шатура», Магазин «Арина».

В целом полученные данные позволяют сделать вывод, что по факторам конкурентоспособности «продукт» ООО «МКТ» занимает среднюю позицию, а по каналам сбыта, бал составил ниже среднего, что говорит о том, что предприятие занимается только производством и реализацией мебели только в г. Тольятти.

Ассортимент мебели ООО «МКТ» в отличии от ООО «Автор» не отличается таким разнообразием, поэтому в дальнейшем необходимо продумать ассортимент и включить все позиции, которые пользуются спросом у потребителей.

Цены на мебель несколько дешевле в ООО «МКТ», в то время как цены в «Автор» и «Арина» примерно одинаковые и превышают цены на мебель ООО «МКТ». Это является основным преимуществом мебели ООО «МКТ». При доступных ценах и хорошем качестве ООО «МКТ» сможет реализовывать продукцию потребителям, нуждающимся в данной категории товаров.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности «МКТ» в целом показал, что предприятие в целом работает, стабильно, обслуживая определенные рыночные сегменты. Несмотря на перспективные показатели производственно-хозяйственной деятельности, следует выделить следующие недостатки в работе предприятия:

- недостатки в рекламной политике;
- редкое обновление ассортимента и цен;

- отсутствие сайта.
- низкий уровень сервиса (дополнительные услуги);

Основными конкурентами является магазин «Автор» и «Арина». Эти организации на рынке г. Тольятти предоставляют широкий ассортимент мебели, некоторые специализируются только на производстве корпусной мебели, но и мягкой мебели и производстве мебели для кухни.

Исходя из выявленных проблем необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «МКТ» на мебельном рынке г. Тольятти.

Общая сумма затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности составит 1548 тыс. руб. За счет мероприятий по повышению конкурентоспособности улучшится конкурентный профиль и улучшатся финансовые результаты деятельности ООО «МКТ».

Список использованной литературы

1. Акопян Д.В. Факторы конкурентоспособности малых предприятий, работающих в сфере рекламных услуг / Д.В.Акопян// Инновации и инвестиции. – 2021. - № 4. – С. 308–311.
2. Алехина А.В. Роль SWOT-анализа при оценке конкурентоспособности предприятия / А.В. Алехина, С.А.Литвинова // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2020. - № 18. – С. 12–18.
3. Андреева, А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития. – 2017.– № 3.– С. 25–28.
4. Абдурахимова Ф.Т. Конкурентоспособность: понятие и факторы / Ф.Т. Абдурахимова // Life Sciences and Agriculture. – 2020. - № 2. – С. 180–184.
5. Быкова Н.В. Маркетинг: учебное пособие / Н.В. Быкова, В.В.Кисула, П.А. Конев, Т.Е. Никитина, Л.В. Новак. - Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2018. – 294 с.
6. Борщева А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. - 2018. - № 1. - С. 1 – 10.
7. Войнов Д.А. Управление конкурентоспособностью предприятия / Д.А. Войнов, А.Г Германович //Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. - № 2. - С. 39–45.
8. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М.: Юрайт, 2021. — 407 с.
9. Грибанова М.С. Понятие конкурентоспособности предприятия и пути ее достижения: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2016/5/Economicsmanagement/Gribanova_Khromtsova.pdf
10. Дубравина Л.И. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия / Л.И. Дубравина, В.В. Величко // Научный вестник ГОУ ЛНР. – 2019. - № 5. – С. 615–621.

11. Данилова Н. П. Управление конкурентоспособностью предприятия / Н. П. Данилова, Е.Н. Халтурина // Вопросы студенческой науки. – 2018. - № 4. – С. 139–143.
12. Ерочкина Н.В. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Ерочкина, В.Ю. Сапунова, Н.П. Огарёва//Экономика и бизнес. – 2018. - № 11. – С. 87–89.
13. Ежова В.А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий: Учебное пособие / В.А. Ежова. – СПб.: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2020. - 37 с.
14. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст]: учеб. / Н. В. Еремеева. — Москва: Юрайт, 2021. — 242 с.
15. Захматова М.В. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2014-4/PDF/Zahmatova_M_V.pdf
16. Исхаков Р. М. Конкурентная разведка на основе комплекса маркетинга 5P / Р.М. Исхаков// Молодой ученый. — 2018. — №17. — С. 182–188.
17. Конева Е. Ю. Использование инструментов маркетинга в реализации стратегии развития предприятия / Е.Ю. Конева // Молодой ученый. — 2018. — №29. — С. 66–67.
18. Капустина Л. М. Развитие и применение концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова // Журнал экономической теории. - 2018. - № 2. – С. 240–251.
19. Конева Е. Ю. Использование инструментов маркетинга в реализации стратегии развития предприятия / Е.Ю. Крнева // Молодой ученый. — 2018. — №29. — С. 66–67.
20. Лазутина А.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.С. Лазутина, Е.П Гармашова // Вектор экономики. – 2019. - № 3. – С. 1–11.
21. Лазарева, О. С. Конкурентоспособность: управление и оценка: Учебное пособие / О. С. Лазарева, Е. В. Чмышенко, Е. Г. Чмышенко. -

Оренбург: ОГУ. - 2017. - 243 с

22. Лобова, С.А. Разработка схем принятия решений по продвижению новой продукции на рынок / С.А. Лобова // Экономика и бизнес. – 2018. - № 5. – С. 145–150.

23. Макаров В.В. Повышение конкурентоспособности it-компании на основе использования SWOT-анализа / В.В. Макаров, А.А. Асеев, Т.А. Блатова, С.А. Данилин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. - № 7. – С. 151–155.

24. Москалев С.М. Особенности выбора и освоения эффективных маркетинговых стратегий / С.М. Москалев // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2017. - № 1. – С. 147–151.

25. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник / Н. М. Розанова. — Москва : Юрайт, 2021. — 343 с.

26. Рудь Е. М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования / Е. М. Рудь // Известия Саратовского университета. - 2021. - №1. - С. 18–22.

27. Скоробогатых И.И. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учеб. / И. И. Скоробогатых, Д. М. Ефимова. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 340 с.

28. Фаттахов А.М. Факторы формирования конкурентоспособности / А.М. Фаттахов, Н.М. Хубулава, А.Л. Бачурин // Вестник Университета Российской академии образования. – 2017. - № 5. – С. 90–94.

29. Хаирова С.М. Управление конкурентоспособностью: практикум / С.М. Хаирова, Н.Б. Пильник. – Электронные дан. – Омск: СибАДИ, 2018. – 70 с.

30. Хань Ч. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / Ч. Хань // Экономика и управление: современные тенденции : сборник статей – Чебоксары: ИД «Среда», 2019. – С. 69–74.

31. Хусаинова Е.А. Конкурентоспособность предприятия / Е.А. Хусаинова, А.А. Фахрутдинова // Экономика и бизнес. – 2019. - №1. – С. 1–2.

32. Хисматуллина А.М. Сравнительный анализ способов оценки конкурентоспособности предприятия / А.М. Хисматуллина, И.И.Идиятуллина, А.М. Аппакова // Вестник науки и образования. – 2018. - № 4. – С. 48–50.
33. Шарафутдинова Н.С. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – Москва : РУСАЙНС, 2017. – 132 с.
34. Шинкаренко В.Г. Обоснование принципов управления конкурентоспособностью предприятия / В.Г.Шинкаренко // Экономика транспортного комплекса. – 2018. - № 2. – С. 5–16.
35. Шевченко Д. А. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебное пособие / Д. А. Шевченко, А. В. Щеглов, М. А. Шейнина. - Москва: Научные технологии, 2018. - 257 с.
36. Чмышенко Е. В. Управление конкурентоспособностью как ключевая цель в управлении предприятием розничной торговли / Чмышенко Е. В., Бобылева Е. А. // Развитие инструментов управления научной деятельностью. - Уфа: Омега САЙНС, 2017. - С. 36–38.
37. Чмышенко Е. В. Проблемы выбора и применения метода оценки конкурентоспособности промышленного предприятия / Е. В. Чмышенко, А. В. Мажаева // Промышленность: новые экономические реалии и перспективы развития : сб. ст. II Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием). - Оренбург : Экспресс-печать, 2019. - Ч. 1. - С. 136–143.

Приложение А
PEST– анализ внешней среды

Таблица А.1 - PEST– анализ внешней среды ООО «МКТ»

Р	Политика	Е	Экономика
1	Политическая обстановка в мире	1	Стабилизация экономической активности в стране и городе
2	Государственное регулирование деятельности ООО (ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью») Регулирование торговли и конкуренции Федеральный закон о защите конкуренции (с изм. от 6 декабря 2019 г. N 401-ФЗ)		Инфляция (Прогнозируемая инфляция на 2021 г. – 5%)
			Увеличение курса евро и доллара Экономические санкции
3	Изменение законодательства РФ.	4	Изменение ключевой ставки
		5	Увеличение инвестиционной активности на мебельном рынке и рынке жилья
		6	Увеличение организаций с 2462 до 2585 организаций
4	Государственное регулирование налогообложения. Применяет упрощенной системы налогообложения	7	Оборот торговли на душу населения с 301708 руб./год до 137875 руб./год
5	Государственное регулирование предприятий торговли Федеральный закон от 28 декабря 2016 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	8	Изменение внешних издержек организации, в том числе:
		8.1	Увеличение затрат на энергоносители
		8.2	Затраты на транспортировку
		8.3	Затраты на аренду помещений
		8.4	Коммуникационные издержки
S	Социум	T	Технология
1	Повышение образовательного уровня населения. Получение высшего образования	1	Появление на рынке новых технологичных моделей мебели
S	Социум	T	Технология
2	Изменение в уровне и стиле жизни (предпочитают качественные товары и уют в помещениях)		
3	Повышение экологического воспитания	2	Торговля через посредников, интернет
4	Демографические изменения, увеличение численности в городе г. Тольятти		
5	Изменения в структуре доходов. Увеличение доходов работающего населения, пенсий, пособий	3	Возможность использовать торговлю через Internet. У ООО «МКТ» отсутствует сайт.
		4	Возможность использовать новые технологии
6	Изменения в структуре расходов населения. Увеличение цен на товары	5	Новые материалы
7	Изменения в основных потребительских предпочтениях (потребители предпочитают качественные товары и услуги)	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для мебельных предприятий

Приложение Б
Результаты SWOT – анализа

Таблица Б.1 - Результаты SWOT – анализа

Сегмент 1. Владельцы коттеджей и загородных резиденций

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ 1	30%	10	5	1	5
КФУ 2	20%	9	8	6	9
КФУ3	15%	10	8	5	7
КФУ 4	15%	9	8	2	5
КФУ 5	20%	10	8	7	8
Итог. оценка	100%	9,65	7,1	3,95	6,7

Сегмент 2. Владельцы квартир

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	10	7	3	6
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	8	5	7
КФУ 4	15%	9	8	2	5
КФУ 5	20%	10	8	7	8
Итог. оценка	100%	9,65	7,7	4,95	7

Сегмент 3. Престижные магазины и салоны

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	10	8	2	8
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	7	7	8
КФУ 4	15%	9	8	3	7
КФУ 5	20%	10	8	8	8
Итог. оценка	100%	9,65	7,85	5,3	8,05

Сегмент 4. Малые предприятия

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	9	8	2	7
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	7	7	8
КФУ 4	15%	9	8	3	7
КФУ 5	20%	9	8	8	8
Итог. оценка	100%	9,15	7,85	5,3	7,75

Сегмент 5. Офисы компаний

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	9	8	2	7
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	7	7	8
КФУ4	15%	9	8	3	7
КФУ5	20%	9	8	8	8
Итог. оценка	100%	9,15	7,85	5,3	7,75

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Сегмент 6. Банки, финансовые компании и их отделения

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	Конкур. С
КФУ 1	30%	8	9	8	9
КФУ 2	20%	10	9	8	9
КФУ3	15%	10	9	8	9
КФУ 4	15%	8	8	7	8
КФУ 5	20%	8	8	8	8
Итог. оценка	100%	8,7	8,65	7,85	8,65

Сегмент 7. Кабинеты руководящих работников

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	10	7	5	7
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	8	5	8
КФУ 4	15%	9	8	2	7
КФУ 5	20%	10	8	7	8
Итог. оценка	100%	9,65	7,7	5,55	7,75

Сегмент 8. Муниципальные учреждения

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	10	7	5	7
КФУ 2	20%	9	8	8	9
КФУ3	15%	10	8	5	8
КФУ 4	15%	9	8	2	7
КФУ 5	20%	10	8	7	8
Итог. оценка	100%	9,65	7,7	5,55	7,75

Сегмент 9. Крупные промышленные предприятия

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	8	9	8	9
КФУ 2	20%	10	9	8	9
КФУ3	15%	10	9	8	9
КФУ 4	15%	8	8	7	8
КФУ 5	20%	8	8	8	8
Итог оценка	100%	8,7	8,65	7,85	8,65

Сегмент 10. Предприятия общественного питания

КФУ сегмента	Вес КФУ	Фирма	«Шатура»	«Арина»	«Автор»
КФУ1	30%	8	9	8	9
КФУ 2	20%	10	9	8	9
КФУ3	15%	10	9	8	9
КФУ 4	15%	8	8	7	8
КФУ 5	20%	8	8	9	8
Итог оценка	100%	8,7	8,65	8,05	8,65

Приложение В
Образцы продукции ООО «МКТ»



Рисунок В.1 – Кровать детская «Солнышко»

Таблица В.1 – Характеристики Кровать детская «Солнышко»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом 2 уровня высоты основания матраса подъем–опускание передней спинки
основание матраса:	металлическое
рекомендуемый размер матраса:	125*65
цветовое исполнение:	



Рисунок В.2 – Кровать детская «Питер Пен»

Продолжение Приложения В

Таблица В.2 – Характеристики Кровать детская «Питер Пен»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом 2 уровня высоты основания матраса подъем–опускание передней спинки ящик для белья
основание матраса:	ортопедическое
рекомендуемый размер матраса:	120–60
цветовое исполнение:	



Рисунок В.3 – Кровать детская «Бемби»

Таблица В.3 – Характеристики Кровать детская «Бемби»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом скрытый механизм подъема–опускания передней спинки ящик для белья
основание матраса:	ортопедическое
рекомендуемый размер матраса:	120–*60
цветовое исполнение:	

Продолжение Приложения В



Рисунок В.4 – Кровать детская «Пеппи»

Таблица В.4 – Характеристики Кровать детская «Пеппи»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом 2 уровня высоты основания матраса подъем–опускание передней спинки ящик для белья
основание матраса:	ортопедическое
рекомендуемый размер матраса:	120–60
цветовое исполнение:	



Рисунок В.5 – Кровать детская «Юниор»

Продолжение Приложения В

Таблица В.4 – Характеристики Кровать детская «Пеппи»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом 2 уровня высоты основания матраса подъем–опускание передней спинки ящик для белья
основание матраса:	ортопедическое
рекомендуемый размер матраса:	120*60
цветовое исполнение:	



Рисунок В.6 – Кровать детская «Поттер»

Таблица В.4 – Характеристики Кровать детская «Поттер»

материал:	массив березы
опции:	колесики со стопорным механизмом 2 уровня высоты основания матраса подъем–опускание передней спинки ящик для белья
основание матраса:	ортопедическое
рекомендуемый размер матраса:	120*60
цветовое исполнение:	

Приложение Г
Результаты опроса покупателей

Таблица Г.1 – Результаты опроса покупателей для построения диаграммы Ван Вестендорпа (по ценам детских кроваток)

Число респондентов	Указанные цены	Кумулята числа респондентов
Слишком дорого		
5	5000	1
2	6000	6
2	6500	8
1	7500	10
Дорого		
1	2900	1
1	3200	2
1	3500	3
1	3800	4
1	4100	5
1	4400	6
1	4700	7
3	5000	10
Выгодно		
1	1400	10
1	1700	9
1	2000	8
5	2300	7
1	2600	2
1	2900	1
Подозрительно дешево		
1	400	10
2	700	7
2	900	5
2	1400	3
3	1700	0
Вспомогательные зависимости		
Число респондентов	Указанные цены	Расчетное значение
Недорого		
1	2900	9
1	3200	8
1	3500	7
1	3800	6
1	4100	5
1	4400	4
1	4700	3
3	5000	0

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Число респондентов	Указанные цены	Кумулята числа респондентов
Число респондентов	Указанные цены	Кумулята числа респондентов
Невыгодно		
1	1400	9
1	1700	8
1	2000	7
5	2300	2
1	2600	1
1	2900	0