

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)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на
примере ООО «Стиль Декор»)

Обучающийся

Н.Ю. Панкратова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Д-р экон. наук, доцент Е. Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Панкратова Наталья Юрьевна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на примере ООО «Стиль Декор»)»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент, Е.Г. Пипко

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности компании.

Объектом исследования работы является деятельность торгового предприятия ООО «Стиль Декор».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу конкурентоспособности торговой организации ООО «Стиль Декор».

Теоретической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, информация из интернета источников.

Методической основой стал метод сравнительного анализа информационных источников и периодической литературы, изучение учебно-методических пособий, изучение документации, табличный и графический методы.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что результаты исследований по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор» могут использоваться руководством компании в качестве аналитической базы для развития конкурентоспособности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников и 7 приложений на 14 страницах. Общий объем работы, без приложений, 75 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торговых	6
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия	13
2 Анализ уровня конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Стиль Декор»	19
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»	32
3 Разработка стратегии удержания и повышения уровня.....	55
3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор».....	55
3.2 Определение эффективности предлагаемых программ повышения конкурентоспособности.....	67
Заключение	70
Список используемой литературы и используемых источников.....	73
Приложение А Трактовки термина «конкурентоспособность»	76
Приложение Б Характеристики конкурентоспособности предприятия.....	77
Приложение В Методы оценки конкурентоспособности	78
Приложение Г Товарная матрица ООО «Стиль Декор»	80
Приложение Д Финансовый анализ имущества компании ООО «Стиль Декор».....	82
Приложение Е Сравнительный анализ показателей конкурентоспособности нишевых конкурентов.....	83
Приложение Ж Смета затрат на интеграцию системы CRM «Битрикс 24» ...	88

Введение

Тема конкурентоспособности остается актуальной и важной для предприятий торговли на протяжении всего времени. Она имеет непосредственное влияние на успех и выживаемость компании.

Конкуренция на рынке постоянно растет, и предприятия торговли должны постоянно анализировать и оценивать свою конкурентоспособность, чтобы привлекать и удерживать клиентов. В условиях быстро меняющейся экономической среды и развития технологий, компании должны быть готовы адаптироваться к тенденциям рынка, чтобы оставаться конкурентоспособными. Конкурентоспособность также важна для привлечения инвестиций и привлечения талантливых сотрудников. Инвесторы и работники склонны сотрудничать с компаниями, которые могут предложить устойчивое конкурентное преимущество и перспективы роста.

Важно отметить, что конкурентоспособность не связана только с ценой товаров или услуг. Компании должны стремиться к созданию уникальных предложений, качественных продуктов и услуг, эффективных операций и управления персоналом, что позволит им отличаться от конкурентов и привлекать клиентов. В сегменте розничных и оптовых продаж товаров народного потребления в последние годы активно усилилась конкуренция. Это связано с расширением рынка производства и с увеличением на рынке количества предложений иностранных компаний, которые выходят на российский рынок для сбыта своей продукции.

Таким образом, тема конкурентоспособности остается актуальной и требует постоянного внимания и развития со стороны предприятий торговли. Они должны постоянно анализировать внешнюю и внутреннюю среду, оценивать свои конкурентные преимущества и разрабатывать стратегии для поддержания и улучшения своей конкурентоспособности. Анализ конкурентоспособности предприятия крайне важен для определения позиций в рынке и вектора развития компании.

В соответствии с обозначенной целью в бакалаврской работе для решения определены следующие задачи:

- изучить теорию формирования конкурентоспособности и изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать оценку уровня конкурентоспособности ООО «Стиль Декор», проведя анализ организационно-экономических показателей ООО «Стиль Декор»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности торговой компании ООО «Стиль Декор».

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия. Изложены методы и критерии оценки конкурентоспособности торговых предприятий.

Во втором разделе проводится анализ организационно-экономической деятельности предприятия. Излагается краткая характеристика деятельности предприятия ООО «Стиль Декор», рассматривается динамика основных технико-экономических показателей и приводится сравнительный анализ предприятия с аналогичными компаниями в сегменте функционирования для определения уровня конкурентоспособности организации. Дается оценка конкурентоспособности продукции, которую реализует на рынке ООО «Стиль Декор».

В третьем разделе предлагаются комплексные мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «Стиль Декор».

Теоретической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, информация из интернет-источников.

Методической основой стал метод сравнительного анализа информационных источников и периодической литературы, изучение учебно-методических пособий, изучение документации, табличный и графический методы.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торговых предприятий

1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия является ключевым фактором успеха в современной бизнес-среде. В условиях быстрого развития технологий, увеличения глобализации и насыщенности рынка, компании вынуждены активно участвовать в конкурентной борьбе [22].

Конкурентоспособность предприятия означает, что оно обладает способностью эффективно соперничать на рынке, привлекать и сохранять клиентов, достигать высоких показателей прибыли и обеспечивать устойчивый рост бизнеса. Она связана с возможностью предприятия предоставить уникальные продукты или услуги, оперативно реагировать на изменения внешней среды и эффективно использовать свои ресурсы. Во время старта деятельности организации на рынке обычно уже функционирует значительное число конкурирующих фирм. Процессы освоения и выбора собственной рыночной ниши, выведения своего торгового бренда на рынок определенно сложны и трудоёмки, в связи с этим многие предприятия банкротятся, не выдерживая конкуренции.

Конкурентоспособность представляет собой способность предприятия достигать преимуществ перед конкурентами. Конкуренция является фактором, который стимулирует предприятия к повышению своей конкурентоспособности [15]. В процессе экономической эволюции и реформирования экономики определение и отношение к понятию «конкуренция» регулярно менялось.

Один из основателей современной экономической теории А. Смит считал, что конкуренция представляет собой набор взаимосвязанных действий продавцов, направленных на достижение и удержание доминирующего положения на рынке в течение длительного времени. Таким образом,

конкуренция – это процесс, протекающий в ответ на появление новых сил, способ достижения нового равновесия, представляющий собой борьбу в среде конкурентов за достижение относительного преимущества [21, с. 13].

Другой известный экономист Майкл Портер считает, что «конкуренция - главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности» [17, с 24].

Различные классификационные признаки понятия «конкуренция» и подходы, которые существуют сегодня в современной научной литературе, систематизированы и представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация основных подходов к видам конкуренции [16]

Конкуренцию можно рассматривать как ситуацию, когда потребитель, выражающий намерение приобрести или продать определенный товар, имеет возможность выбора между различными поставщиками или покупателями. Еще одно объяснение понятия "конкуренция" состоит в том, что конкуренция

– это «процесс, в ходе которого фирмы борются друг с другом за потребителей своей продукции» [19, с. 48]. Постоянное отслеживание деятельности конкурентов и анализ их стратегий может помочь предприятию адаптироваться к изменениям в рыночной среде и принять соответствующие меры для поддержания своей конкурентоспособности [14].

Понятие конкурентоспособности в наши дни становится важнейшим, выступая силой конкурентного характера. Современная экономическая наука не выработала общего единого определения термина «конкурентоспособность», а также общепринятого способа ее оценки.

В Приложении А, таблице А.1 приведены примеры определения понятия «конкурентоспособность», предложенные различными исследователями. В большинстве из рассмотренных трактовок конкуренция отождествляется с экономическим соперничеством.

Конкурентоспособность компании понимается как присущее ей преимущество перед иными компаниями, осуществляющими работу с товарами аналогичного типа. Аспекты конкурентоспособности предприятия могут быть различными для разных отраслей и компаний. Поэтому предприятие должно проводить анализ своей отрасли и конкурентов, чтобы определить свои основные конкурентные преимущества и стратегические приоритеты. Для оценки конкурентоспособности компании можно сравнить ее с другими компаниями, действующими в том же секторе экономики или производящими аналогичную продукцию. Это позволяет понять, что конкурентоспособность является относительным понятием, так как она зависит от контекста и сравнения с другими игроками на рынке [13].

В современной экономике термин "конкурентоспособность" применяется для описания различных категорий: конкурентоспособность продукции, промышленная конкурентоспособность, региональная конкурентоспособность и национальная конкурентоспособность. Для наглядной иллюстрации взаимосвязей и зависимостей между этими уровнями

конкурентоспособности можно использовать диаграмму в виде "пирамиды конкурентоспособности" (рисунок 2).

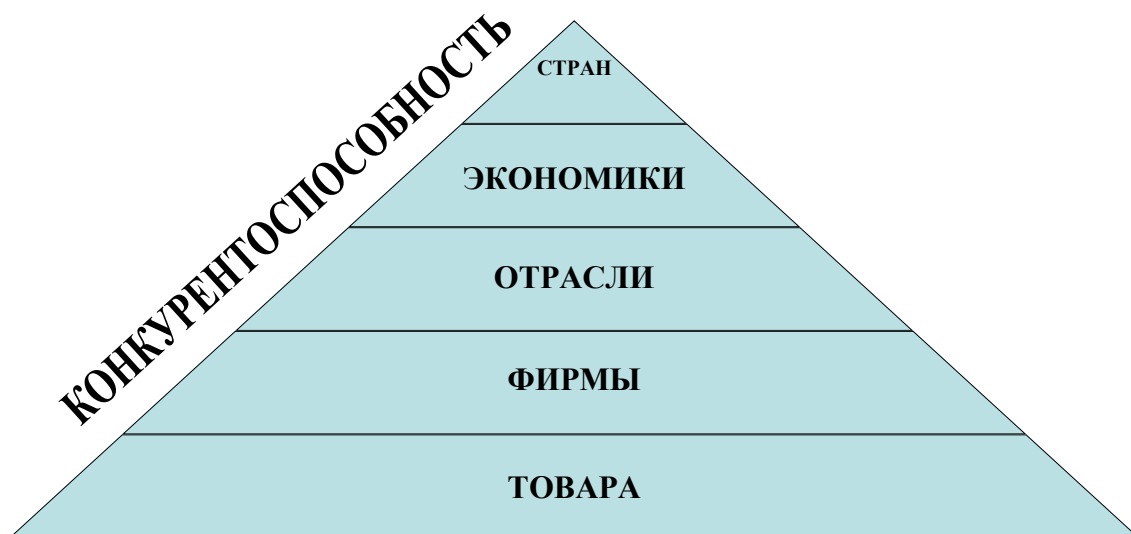


Рисунок 2 – Пирамида конкурентоспособности [25, с. 129]

Успех и высокая конкурентоспособность предприятия связаны с наличием трех ключевых факторов:

- потребители испытывают удовлетворение от продукции и стремятся повторно ее приобрести;
- собственники, партнеры и общественность выражают удовлетворенность деятельностью компании и не имеют негативного отношения к ней;
- сотрудники испытывают гордость принадлежности к компании, а внешние лица считают работу в ней привилегией.

Определение конкурентоспособности компании включает ряд показателей. Показатели конкурентоспособности являются критериями, которые позволяют оценить уровень конкурентоспособности предприятия на рынке. Существует разнообразие таких показателей, и их классификация подразумевает разделение на две основные группы для проведения сравнительного анализа значений на различных этапах жизненного цикла

компании. Стоимостные показатели, характеризующие себестоимость, норму прибыли, структурную составляющую активного комплекса, и качественные показатели, свидетельствующие об уровне сервиса, известности бренда, рекламной компании, также нуждаются в разделении кратно двум большим группам [23, с. 208]. Факторы, выступающие в качестве значимых для конкурентоспособности компании, могут быть внешнего воздействия, в слабой мере зависящие от компании, и внутреннего воздействия, определяемые действием ее руководства [11, с. 89].

На конкурентоспособность торговых предприятий влияют как внешние, так и внутренние факторы. Внешние факторы – это комплекс отношений социально-экономического и организационного типа, вовлеченные в процесс разработки обладающих большим уровнем привлекательности товаров по характеристикам ценового и неценового зрения типа.

К внешним факторам, влияющим на конкурентоспособность торгового предприятия, относятся:

- экономические условия, такие как уровень инфляции, ставки процента, уровень безработицы и уровень экономического роста, могут иметь значительное влияние на спрос на товары и услуги, а также на покупательскую способность клиентов;
- технологические факторы, такие как быстрый темп развития технологий может влиять на способность предприятия адаптироваться к новым технологиям. Компании, которые могут использовать и внедрять новые технологии для повышения эффективности и качества своих товаров или услуг, могут иметь конкурентное преимущество;
- политические и правовые факторы могут иметь значительное влияние на отрасль. Например, изменения в налоговом законодательстве или внешнеполитическая ситуация могут повлиять на стоимость производства или на доступность рынков для предприятия;
- социокультурные факторы в виде изменения в предпочтениях и поведении потребителей могут создавать новые возможности или

вызывать вызовы для торгового предприятия. Например, изменение демографического состава населения или изменение требований к качеству и экологической устойчивости товаров может повлиять на спрос и конкурентоспособность предприятия;

– действия конкурирующих компаний, такие как изменение цен, улучшение качества товаров или услуг, расширение ассортимента или вход на новые рынки, могут оказывать прямое влияние на конкурентоспособность предприятия.

Внутренние факторы представляют собой набор критериев объективного характера, сопряженных со способностью компании к поддержанию конкурентоспособности – это следующие факторы:

– внедрение новых технологий, которое позволяет предприятию создавать уникальные продукты или услуги, улучшать качество и эффективность своей деятельности, а также оперативно реагировать на изменения в рыночной среде;

– качество продукции и ее соответствие требованиям клиентов являются основными факторами, влияющими на конкурентоспособность предприятия. При этом продукция должна быть доступной по цене, соответствовать ожиданиям покупателей и иметь лучшие характеристики по сравнению с аналогичными товарами или услугами на рынке;

– эффективные маркетинговые стратегии позволяют предприятию выделиться среди конкурентов, создать уникальный бренд, привлекать и удерживать клиентов. Сюда входят такие составляющие, как позиционирование, сегментация рынка, продвижение продукции и т.д.;

– хорошо организованное управление предприятием и эффективное распределение ресурсов являются ключевыми факторами успеха. Компания должна иметь четкую стратегию, эффективную систему управления персоналом, а также гибкую структуру, способную быстро адаптироваться к изменениям на рынке;

– кадровый потенциал (структуры, специалисты, квалифицированный персонал).

Рассмотрим подробнее существующие показатели конкурентоспособности (рисунок 3). Дополнительные характеристики показателей отображены в таблице Б.1 (приложение Б).

ПОКАЗАТЕЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	Финансовый
	Производственный
	Организационно-управленческий
	Маркетинговый
	Технологический
	Кадровый

Рисунок 3 – Показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия является основой его долгосрочного успеха и выживания на рынке. Она позволяет предприятию выделиться среди конкурентов, создать уникальное предложение для клиентов и обеспечить стабильный спрос на свои товары или услуги. Она также способствует привлечению инвестиций и обеспечению сильной позиции на рынке. Конкурентоспособность выступает универсальным показателем, применяемым в настоящее время в различных сферах жизни. Однако, поскольку уровень конкурентоспособности относителен, то и предмет относителен – в этой связи он может быть определен только в результате сравнения.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия

В современных условиях, характеризующихся перенасыщением рынка и высоким воздействием на потребителя, оценка конкурентоспособности торгового предприятия является важной задачей для определения его места в рынке и принятия решений по улучшению своих позиций.

Сегодня для того, чтобы предприятие могло своевременно осуществить меры по улучшению своей конкурентоспособности, необходимо принимать к действию эффективные стратегии, сформированные и определенные на основании анализа и оценки уровня конкурентоспособности организации.

Для оценки конкурентоспособности предприятий необходимо проводить сравнение внутри одной отрасли. Для этого выбираются сопоставимые предприятия, которые могут быть сравнены на основе следующих критериев:

- качество и характеристики предлагаемой продукции и идентичность удовлетворяемых потребностей;
- рыночные сегменты, где предприятия реализуют свою продукцию;
- фазы жизненного цикла, на которых находятся предприятия и где осуществляется их функционирование.

Если в качестве целевого ориентира исследования определено изучение положения продукции среди аналогов, достаточно напрямую произвести сравнительный анализ по ключевым параметрам. В исследованиях, имеющих в качестве целевого ориентира оценку перспектив продаж на конкретном рынке, анализ проводится с использованием информации о трансформации рыночной среды, поступающей на рынок продукции, динамике спроса, ожидаемых изменениях в соответствующем законодательстве и т.д. [24, с. 42].

Для достижения поставленных целевых ориентиров необходимо разрешение следующего рода задач:

- проведение оценки и построение прогноза конкурентоспособности компании;
- изучение факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности;
- проработка мероприятий, способствующих обеспечению необходимого уровня конкурентоспособности компании.

Для решения указанных задач и достижения поставленных целей требуется выбор подходящей методологии. На практике обычно используются взаимосвязанные методы, объединяющие несколько подходов. Из-за многообразия методов оценки конкурентоспособности компании невозможно создать единую классификацию. В таблице В.1 (приложение В) представлены наиболее распространенные методы оценки конкурентоспособности компании. Видно, что в настоящее время существует множество методов управления и оценки конкурентоспособности, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Определение эффективности конкретного метода анализа зависит от рыночной среды, в которой работает компания. Исследование и анализ конкурентной среды предоставляет информацию о других компаниях, работающих в той же отрасли. В рамках этого анализа можно выявить сильные и слабые стороны конкурентов, а также определить свои преимущества и недостатки по сравнению с ними. Это позволит определить стратегии, которые могут улучшить конкурентоспособность предприятия.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции, связаны между собой следующим образом. Конкурентоспособность считается тем выше, чем выше качество продукции и ниже ее стоимость. Анализ потребительской ценности (Customer Value Analysis) позволяет оценить, какие аспекты продукта или услуги предоставляют ценность для потребителей. Анализируя, что ценят потребители и какие преимущества они получают, предприятие может разрабатывать продукты и услуги, которые

лучше отвечают потребностям клиентов и, следовательно, повышают его конкурентоспособность.

Метод матричной оценки очень прост и предоставляет информацию наглядно. Более того, он основан на рассмотрении конкурентных процессов в динамике и, если имеющаяся информация соответствует действительности, позволяет провести обоснованный анализ конкурентной позиции.

Примером матричной оценки является SWOT анализ: Метод SWOT (англ. strengths, weaknesses, opportunities, threats - сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, с которыми оно сталкивается на рынке [15]. Этот метод помогает определить, какие аспекты должны быть усилены или улучшены, чтобы повысить конкурентоспособность.

К числу ключевого инструментария оценки конкурентоспособности предприятий торговли относятся SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, матричный метод, сравнительный анализ конкурентов, модель 5 сил Портера, метод ключевых факторов успеха, а также многоугольник конкурентоспособности.

Коммерческое предприятие относится к независимым хозяйствующим субъектам, которые используют свой имущественный комплекс для предоставления товаров и услуг, удовлетворяющих потребности общества. Оно осуществляет такие функции, как покупка, хранение и продажа товаров посредством специфической организационной структуры. Основная цель коммерческого предприятия - удовлетворение рыночного спроса и получение прибыли путем удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

Уровень конкурентоспособности предприятия так же можно определить, опираясь на анализ финансовых показателей предприятия. Оценка финансовых показателей, таких как выручка, прибыльность, рентабельность, оборачиваемость запасов и др., помогает определить экономическую эффективность предприятия и его способность конкурировать на рынке. Необходимо учесть, что при реализации продукции стоимость

должна превышать его покупную цену. Разница должна быть достаточной для обеспечения определенного уровня дохода предпринимателя, а также покрытия расходов на организацию продаж и выполнение обязательств перед государством.

Внедрение комплексных методов оценки конкурентоспособности предприятий осуществляется путем использования метода интегрированной оценки, включающего в себя два компонента: критерий удовлетворения потребностей потребителей и критерий эффективности деятельности предприятия.

Проведение опросов и исследований среди клиентов, конкурентов и других заинтересованных сторон может предоставить ценную информацию о восприятии и оценке торгового предприятия на рынке. Это поможет выявить его сильные и слабые стороны и предложить улучшения, чтобы повысить конкурентоспособность.

В итоге, комбинирование различных методов анализа и оценки поможет получить полную картину конкурентоспособности торгового предприятия и определить стратегии для его улучшения.

В конкурентной среде торговым предприятиям необходимо обеспечить конкурентоспособность, то есть постоянно совершенствоваться, обновляться и разрабатывать соответствующие стратегии и тактику управления. Для выполнения этой задачи необходима оценка конкуренции среди компаний, которые предлагают потребительские товары, а также управление внутренними и внешними факторами деятельности компании с целью повышения уровня конкурентоспособности.

Инновационные идеи развития бизнеса, увеличение требований со стороны потребителей и прогресс информационных технологий делают управление конкурентными преимуществами особенно важным для розничной торговли. Многие владельцы предприятий торговли потребительскими товарами, стремящиеся создать собственный популярный

бренд и расширить свою долю в рынке, ищут уникальные особенности своего бизнеса, развитие которых приводит к успеху.

Каждая компания уникальна и имеет свой индивидуальный процесс разработки конкурентной стратегии [13, с. 294].

Для обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия необходимо разработать конкретные стратегии. Важным первым шагом является определение четкого позиционирования предприятия в конкурентной среде. Кроме того, все сотрудники должны иметь понимание маркетинговых целей, которые им поставлены. Между тем, нормальный уровень маркетингового взаимодействия с потребителями очень важен. Поэтому при разработке конкурентной стратегии для торгового предприятия наиболее эффективным будет применение маркетингового подхода, который ориентирован на потребителя в рамках управления и осуществления операций любого типа.

Маркетинг в торговых предприятиях понимается как эффективное управление реализации продукции и услуг, ориентированное на удовлетворение потребительского спроса и достижение высокого уровня прибыльности [17, с. 15].

На торговом предприятии объектом маркетинга является исследование, выбор и принятие наиболее рациональных деловых решений по производству и реализации продукции и услуг. В этом случае продукты и услуги выступают как товары, удовлетворяющие определенные потребности [18, с. 510]. Маркетинг в торговых компаниях сопряжен с рядом особенностей. Однако выбор стратегий требует проведения маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования проводятся в таких ключевых областях, как продукт, продвижение, местоположение, человеческие ресурсы и цена [1, с.267].

Таким образом, проведение маркетинговых исследований необходимо при анализе уровня конкурентоспособности торговых предприятий и может способствовать формулировке оптимальных стратегий для дальнейшего развития предприятия.

Делаем вывод, что оценка и управление конкурентоспособностью торговых предприятий должны осуществляться на регулярной основе. Это необходимо для своевременного контроля внешних и внутренних факторов, которые влияют на уровень конкурентоспособности, а также для принятия соответствующих решений.

Для этого можно использовать разнообразные методы анализа и оценки конкурентоспособности, которые позволят сформулировать необходимые меры по повышению уровня конкурентоспособности предприятий, исходя из выявленных проблем.

2 Анализ уровня конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Стиль Декор»

Общество с ограниченной ответственностью «Стиль Декор» - динамично развивающаяся молодая компания, созданная 16 ноября 2016 года с целью продвижения обоев и отделочных материалов на российском рынке отечественных и иностранных производителей. Основным направлением деятельности компании является оптовая продажа обоев и декоративных отделочных материалов.

Основной вид деятельности: 46.73 Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

Юридический адрес :119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 6/2, эт. 4, пом. I, к. 1, оф. 83

Приоритетное направление торговой деятельности компании - оптовая торговля обоями и декоративными отделочными материалами.

Миссия организации - формирование партнерских отношений на базе взаимного сотрудничества и профессионализма, продвижение продукции, составляющей ассортиментный портфель компании, на территории Российской Федерации, увеличение представленности ассортимента в торговых точках, реализующих обои и другие отделочные материалы.

Целевые ориентиры организации - стабилизировать свое положение на оптовом рынке отделочных материалов.

Организация активно работает и развивается на рынке отделочных материалов. Компания предлагает широкий ассортимент обоев, более 1500 активных артикулов в различных ценовых диапазонах, самоклеящиеся пленки европейского и китайского производства, вспененные и полимерные изделия, а также клей, карнизы, коврики, фотообои и декоративные наклейки. В ассортименте компании представлена продукция из России, Беларуси и ряда

заводов Европы и Китая. На сегодняшний день ассортиментный портфель организации составляет более 5000 наименований продукции. Ассортиментный перечень продукции, предлагаемой своим клиентам компанией ООО «Стиль Декор», отображен в таблице Г.1, приложение Г.

ООО «Стиль Декор» более 6 лет регулярно участвует в профессиональных архитектурных и текстильных выставках и конференциях. В социальных сетях Instagram, Facebook, VK и Telegram присутствуют созданные компанией бизнес-аккаунты. Подписчики регулярно получают информацию о запуске новых продуктов. ООО «Стиль Декор» имеет свой собственный сайт - bazisspb.ru. Вся продукция, реализуемая компанией, имеет соответствующие сертификаты качества.

Для компании характерны оперативность и высокий порядок в работе сотрудников, их быстрое реагирование на ситуации. Долгосрочное сотрудничество с поставщиками и партнерами является надежной гарантией высокого качества нашей работы. ООО «Стиль Декор» активно и успешно сотрудничает с региональными и федеральными DIY-сетями, дилерами и розничными магазинами.

Штат компании (таблица 1) состоит из высококвалифицированных сотрудников, обладающих высокой квалификацией, профессионализм специалистов гарантирует высокое качество обслуживания. Специалистов с высшим образованием на предприятии - 80%, со средне специальным - 20 %.

Таблица 1 – Структурное и должностное распределение штата компании в 2022 г

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
наименование	код		
Дирекция	01	Генеральный директор	1
		Главный бухгалтер	1

Продолжение таблицы 1

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
наименование	код		
Отдел продаж	02	Менеджер по работе с ключевыми клиентами	1
		Менеджер по работе с сетевыми клиентами	1
		Менеджер по работе с оптовыми клиентами	1
Отдел логистики	03	Руководитель подразделения	1
		Рабочий склада	1
		Специалист по снабжения	1
Отдел маркетинга	04	Маркетолог	1
		Дизайнер	1

В компании присутствует значительное количество сотрудников, которые работают с самого начала ее создания. Это делает каждого из них высоко ценным активом для компании. Изменения кадрового состава компании ООО «Стиль Декор» за 2020 – 2022 гг. в количественном и качественном выражении отображена на рисунке 4.

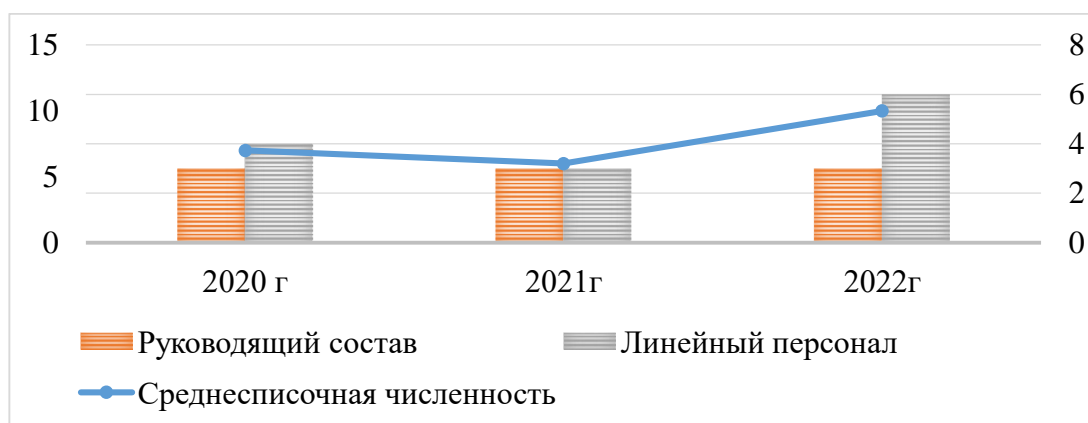


Рисунок 4 – Кадровый состав ООО «Стиль Декор» за 2020 – 2022 гг., чел.

Учредителем и генеральным директором является Надежда Анатольевна Фазлы. Как генеральный директор, она осуществляет руководство и контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании с полной ответственностью за принимаемые решения. Генеральный директор активно

участвует в процессе отбора персонала, что является важной частью управления. Она также активно занимается организацией работы и обеспечением мотивации сотрудников, включая моральное и материальное стимулирование персонала. В конце каждого месяца руководитель компании награждает материальным поощрением сотрудников, достигших наилучших результатов. В компании имеются различные дополнительные мотивирующие программы для сотрудников, которые способствуют повышению результативности работы персонала:

- компания предоставляет оплачиваемые обеды для всех сотрудников, что способствует созданию приятной рабочей обстановки и повышению эффективности;
- сотрудники имеют доступ к социальным программам по страхованию здоровья, что обеспечивает защиту и благополучие персонала;
- сотрудникам предоставляется возможность приобрести продукцию компании со скидкой, что является дополнительным стимулом для приверженности к брендам, которые продвигает на рынок организация;
- в компании имеются специально оборудованные помещения для занятий спортом, что способствует здоровому образу жизни и повышению работоспособности персонала;
- компания оплачивает обучение и повышение квалификации сотрудников, что помогает развивать профессиональные навыки и повышать эффективность работы;
- регулярно проводятся корпоративные мероприятия, которые способствуют укреплению командного духа, повышению мотивации и созданию позитивной рабочей атмосферы.

Все упомянутые программы играют важную роль в повышении эффективности и вовлеченности сотрудников в работу компании, что благоприятно влияет на повышение конкурентоспособности на рынке.

Предприятие ООО «Стиль Декор» имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая характеризуется следующими особенностями:

- отсутствие дублирования функционала. Каждый сотрудник имеет свои четко определенные обязанности и задачи, что позволяет избежать дублирования функций и излишней сложности в организации работы;
- четкая система взаимосвязи между руководителями. В структуре компании есть четкая система подчиненности и линейного подхода к взаимодействию между руководителями на нижних и верхних уровнях организации;
- упрощение приказов, решений и внутреннего администрирования. Линейно-функциональная структура позволяет упростить процессы выдачи инструкций и руководства, поскольку каждый сотрудник знает, кто является его руководителем. Это также способствует более быстрому принятию решений и реализации задач внутри компании.

Схематично организационная структура ООО «Стиль Декор» представлена на рисунке 5.

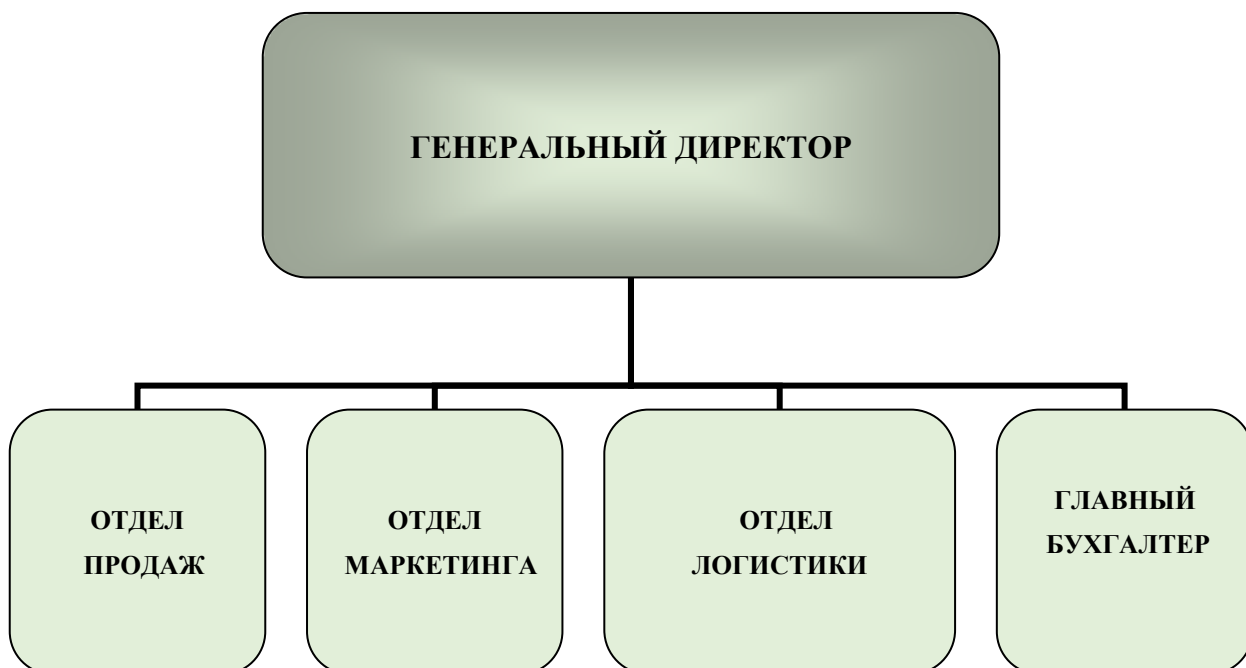


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Стиль Декор»

Работа бухгалтера является важным элементом внутренней и внешней отчетности предприятия, а также служит основой для принятия финансовых решений компании. Бухгалтер отвечает за ведение учета имущества и обязательств компании, а также за контроль за хозяйственной деятельностью. Осуществляет учет различных категорий активов и пассивов, включая основные средства, материальные запасы, затраты на реализацию продукции и маркетинг, а также результаты хозяйственно-финансовой деятельности. Бухгалтер также занимается расчетами и учетом платежей, связанных с деятельностью предприятия. Организует получение и обработку первичных документов. Одним из важных аспектов работы бухгалтера является расчет и перечисление налогов, таможенных пошлин, страховых взносов и других платежей. Кроме того, он занимается начислением заработной платы для работников и осуществляет другие выплаты и расчеты в соответствии с действующим законодательством.

На предприятии сформирован отдел продаж, основные цели и задачи которого направлены на достижение высоких результатов в продажах,

развитие клиентской базы, укрепление отношений с клиентами и оптимизацию процессов продаж в организации.

Должностные функции менеджеров отдела продаж включают в себя:

- установление отношений с партнерами. Поиск и привлечение новых клиентов, поддержание отношений с существующими клиентами, выявление потребности клиентов. Демонстрация продукции с целью продажи. Участие в переговорах, заключении и подписании контрактов. Контроль выполнения договоренностей с клиентами, подготовка договоров и других документов для поставки товаров потребителям, определение форм и методов оплаты за реализованные товары в зависимости от типа клиента;
- регулярный анализ данных о продажах и отчеты о результативности отгрузок. Формирование предложений по системе скидок и поощрений в зависимости от различных факторов взаимодействия с клиентом;
- координация и сотрудничество с другими отделами компании, такими как маркетинг, логистика, производство для обеспечения эффективности и согласованности всех отделов предприятия;
- развитие и внедрение нового торгового ассортимента. Использование своих профессиональных навыков и опыта для внедрения новых продуктов, и услуг на рынок. Участие в тестировании и запуске нового ассортимента. Позиционирование компании в профессиональных выставках, семинарах и других мероприятиях по стимулированию сбыта продукции.

Для повышения эффективности бесперебойной работы специалистов компании в компании внедрен и функционирует специальный программный продукт «1С-Управление торговлей», обеспечивающий учет внутренних операций компании по различным направлениям.

Специалисты отдела маркетинга активно участвуют в разработке стратегий продвижения товаров и услуг. Функциональные обязанности маркетолога подразумевают следующие мероприятия:

- планирование, реализация и анализ эффективности маркетинговых кампаний;
- участие в подготовке рекламных и информационных материалов;
- анализ продаж и разработка политики стимулирования сбыта;
- участие в формировании ассортиментной и ценовой политики, в выводе на рынок новых продуктов и услуг;
- организация торговых выставок и мероприятий;
- поиск и закупка уникальных образцов;
- подготовка условий заказа на производство дизайнов и контроль за производством продукции на основе разработанных дизайнов;

Склад отвечает за прием, хранение и отгрузку товаров. Процесс складской обработки товаров включает операции и погрузочно-разгрузочные работы. В обязанности заведующего складом входят:

- планирование и организация работы склада и управление персоналом склада;
- управление запасами. Учет товарных запасов и отчетность о логистических перемещениях;
- контроль качества;
- соблюдение правил и норм безопасности, обеспечение соблюдения правил охраны труда;
- координация с другими отделами.

Особое значение для бесперебойного снабжения компании продукцией на всех этапах организации оптовой торговли имеет закупщик, на которого возложена дополнительная функция транспортного логиста. В его задачи входит:

- контроль за своевременным и качественным выполнением заказов от поставщиков;
- разработка кратчайших маршрутов транспортировки и формирование маршрутов;
- разработка эффективной системы взаимодействия между грузоотправителями и грузополучателями.

Рассмотрим динамику основных экономических показателей компании. Анализ финансового состояния ООО «Стиль Декор» за период с 01.01.2020 по 31.12.2022 года был выполнен с учетом ключевых организационно-экономических показателей деятельности. Для проведения анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности были использованы отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс ООО «Стиль Декор». Бухгалтерская отчетность предоставляет информацию о деятельности и финансовом положении организации, а ее анализ позволяет контролировать расходование ресурсов и своевременно обнаруживать негативные явления. Данные основных финансовых показателей ООО «Стиль Декор» за период 2020-2022 годов представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Стиль Декор» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021г	2022г	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка ¹ , млн.руб.	224	252,1	584,3	28,1	112,5	332,2	231,8
2. Себестоимость продаж ¹ , млн.руб.	189,5	209,8	485,2	20,3	110,7	275,4	231,3
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млн.руб.	33,4	42,3	99,1	8,9	123,0	56,8	234,3
4. Управленческие расходы ¹ , млн.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , млн.руб.	33,7	40,1	96,2	6,4	119,0	56,1	239,9
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн.руб.	0,7	2,2	2,9	1,5	301,8	0,7	131,8

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021г	2022г	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
7. Чистая прибыль ¹ , млн. руб.	1,2	0,5	1,7	-0,7	-	1,2	362,5
8. Основные средства, млн. руб.	-	-	-	-	-	-	-
9. Оборотные активы ² , млн. руб.	162,7	107,1	234	-55,6	-	126,9	218,5
10. Численность ППП, чел.	7	6	10	-1	-	4	166,7
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн. руб.	2,3	2,2	4,0	-0,1	-	1,8	183,2
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	32	42	58,4	10	131,3	16,4	139,1
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	331,2	362,4	398,4	31,2	109,4	36,0	109,9
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,4	2,4	2,5	1	171,0	0,1	106,1
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,3	0,9	0,5	0,5	268,1	-0,3	56,9
16. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,6	99	99,5	-0,6	99,5	0,5	100,4

Изменение ключевых экономических показателей ООО «Стиль декор» в рассматриваемом периоде с 2020-2022 гг.. отображено на рисунке 6.

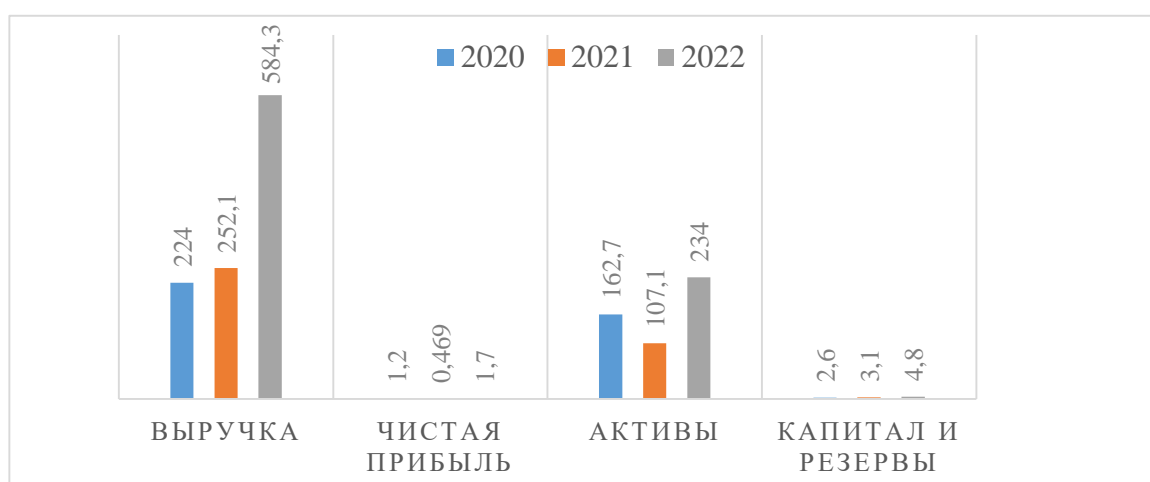


Рисунок 6 – Динамика изменений ключевых экономических показателей ООО «Стиль Декор» в периоде 2020-2022 гг.

В исследуемом периоде наблюдается нестабильная динамика роста чистой прибыли организации с промежутками спада при стабильном росте общей выручки организации. Сумма продаж в прошлом финансовом году составила 584 276 тысяч рублей, что значительно (на 131,8%) превышает уровень 2021 года. Прибыль от продаж в прошедшем финансовом году составила 2 892 тыс. рублей. Общий рост выручки организации ООО «Стиль Декор» в периоде 2020 - 2022 гг. составил 261%. Значительный рост выручки может быть объяснен расширением общей клиентской базы и началом отгрузок продукции в крупные федеральные сети. При этом чистая прибыль организации в том же периоде увеличилась всего лишь на 42%. Разница в росте между выручкой и чистой прибылью обусловлена несколькими факторами, такими как увеличение себестоимости товара, налоговой нагрузки и специфическими условиями работы с торговыми сетями, требующих дополнительных затрат и более низких цен на входе в сеть. Стоимость активов увеличилась на 43,8%.

Приведенная ниже диаграмма (рисунок 7) отражает пропорциональное соотношение ключевых групп активов компании.

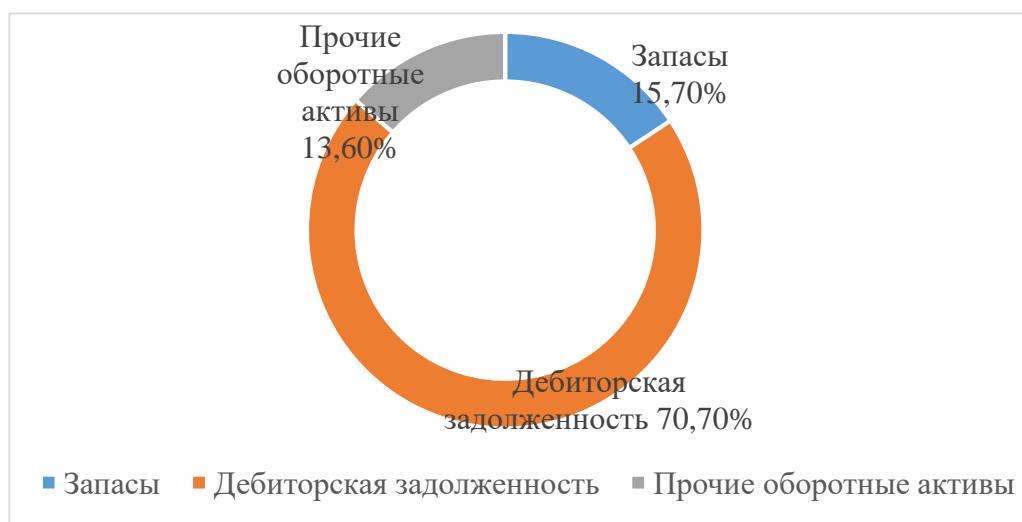


Рисунок 7 – Структура активного комплекса ООО «Стиль Декор»

Прирост величины активного комплекса компании сопряжен с увеличением следующих составляющих актива бухгалтерского баланса (в скобках приведена процентная составляющая положительных изменений):

- дебиторская задолженность – 104 986 тыс. руб. (88%). Это говорит о значительном увеличении денежных сумм, которые должны быть получены от клиентов и партнеров компании. Увеличение дебиторской задолженности может быть признаком увеличения объема продаж или услуг, а также улучшения платежеспособности клиентов;
- денежные средства и денежные эквиваленты – 14 294 тыс. руб. (12%). Увеличение денежных средств может свидетельствовать о росте прибыли компании или о получении финансирования от внешних источников.

Общий прирост активного комплекса компании и увеличение указанных составляющих актива бухгалтерского баланса свидетельствуют о положительной динамике компании. Это может указывать на здоровое финансовое состояние, растущую клиентскую базу и развивающуюся экономическую деятельность.

В таблице Д.1 в приложении Д отображена структурная составляющая имущества компании и источников его формирования.

Рассмотрим показатели рентабельности продаж ООО «Стиль Декор», которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели рентабельности ООО «Стиль Декор»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2021 г.	2022 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % (((3-2)/ 2)
1	2	3	4	5
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%.	0,9	0,5	-0,4	-42,6
Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	0,3	0,4	+0,1	+19,2
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 2%.	0,2	0,3	+0,1	+52,3

Рентабельность прибыли с 1 января по 31 декабря 2022 года является положительной в результате прибыльной деятельности ООО «Стиль Декор».

Прибыль от продаж за анализируемый период составляет 0,5% от полученной прибыли. Однако при сравнении с показателем за период 2021 года (-0,4%) динамика прибыли от продаж отрицательная.

Увеличение фонда заработной платы на 74% в периоде 2020-2022 гг. обусловлено ежегодной индексацией оплаты труда и расширением штата компании до 10 человек. Темп роста производительности труда в исследуемом периоде 2020-2022 гг. также показал высокий результат и составил 82,5%. Такой рост производительности труда является положительным сигналом и может иметь ряд преимуществ для компании. Он может способствовать снижению издержек, улучшению эффективности и конкурентоспособности, а также созданию потенциала для дальнейшего роста и развития.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»

Для определения уровня конкурентоспособности предприятия необходимо провести ряд исследований и аналитический разбор, направленные на выявление уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор». Целью данных исследований является выявление сильных и слабых сторон ООО "Стиль Декор" по сравнению с конкурентами, а также определение возможных направлений для повышения конкурентоспособности предприятия.

В первую очередь проведем исследования, в которых будет проведена оценка конкурентоспособности ООО "Стиль Декор" в нише товарной представленности, путем сравнительного анализа с четырьмя основными конкурентами. Все эти предприятия также предлагают оптовым покупателям подобный ассортимент товаров. Целью данного анализа будет определение уровня конкурентоспособности данных предприятий. Сравнительный анализ конкурентоспособности компании ООО «Стиль Декор» с предприятиями, указанными в таблице 4 будет проведен двумя методами:

- на основании мнений оптовых клиентов проведем анализ конкурентоспособности, определенных в таблице 4 предприятий и компании ООО «Стиль Декор», используя метод экспертных оценок;
- дополнительно проведем финансовый анализ конкурентоспособности сравниваемых предприятий.

Таблица 4 – Характеристика компаний - конкурентов ООО «Стиль Декор»

Название компании	Ссылка на сайт	Характеристика компании
«ЭЙ ДЖИ ГРУПП» ООО	Ag-group.com.ru	AG Group относится к числу молодых, динамично развивающихся компаний, действующих на федеральном уровне. Компания образована в сентябре 2015 года. На сегодняшний день выступает эксклюзивным представителем торговых марок «VernissAGe», «MaxWall», «Wallsecret». В товарной матрице AG Group более 500 артикулов обоев
«Море обоев» ООО	moreoboev.ru	ООО «МОРЕ ОБОЕВ» является оптовой компания, место расположения компании - станция Ольгинская (7 км от г. Ростова-на-Дону). Компанию характеризует широкая ассортиментная матрица, наличие складского запаса и возможность отгрузки со склада компании в любую точку страны
«Оптторгобой» ООО	oboi-opt.ru	Компания выступает оптовым поставщиком обоев, на протяжении практически 10 лет официально представляет ведущие марки обоев
«М-обои» ООО	mpkcom.ru	Компания входит в Группу компаний «МПК», образованную в 2008 году в Москве. На протяжении практически 10 лет компания осуществляет оптовую реализацию обоев и сопутствующих материалов, налаживает сотрудничество с магазинами розничной торговли, дистрибьюторскими компаниями в регионах, а также со строительными организациями

Анализ конкурентоспособности с позиции соотношения коэффициентов, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности, может быть полезным для способности компании конкурировать с другими игроками. Проведем финансовый анализ конкурентоспособности сравниваемых предприятий (таблица 4). Рассчитаем основные показатели, характеризующие конкурентоспособность компании (Приложение Е, таблицы Е.1 -Е.5).

На рисунке 8 графически отобразим динамику коэффициента, характеризующего эффективность хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор». В течение анализируемого периода с 2020 по 2022 годы, этот коэффициент постепенно возрастал. Этот факт связан с увеличением выручки от продаж продукции ООО «Стиль Декор».

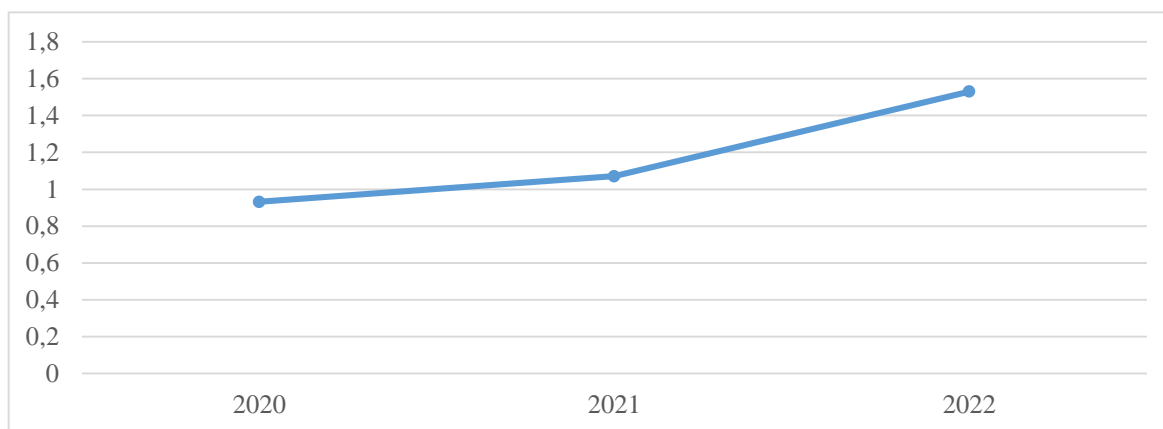


Рисунок 8 – Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор»

Проведем анализ конкурентоспособности, основываясь на соотношении коэффициентов, которые отражают эффективность хозяйственной деятельности. Если значения этих коэффициентов не превышают единицу, это обычно указывает на убыточность бизнеса или значительное снижение доходности. Напротив, коэффициент эффективности, превышающий единицу, указывает на прибыльность компании и более успешную динамику продаж. Таким образом, анализ изменения коэффициента, который отражает уровень конкурентоспособности при сравнении, помогает выявить факторы, влияющие на динамику конкурентоспособности компании с учетом анализа деятельности конкурента и других хозяйствующих субъектов (рисунок 9).

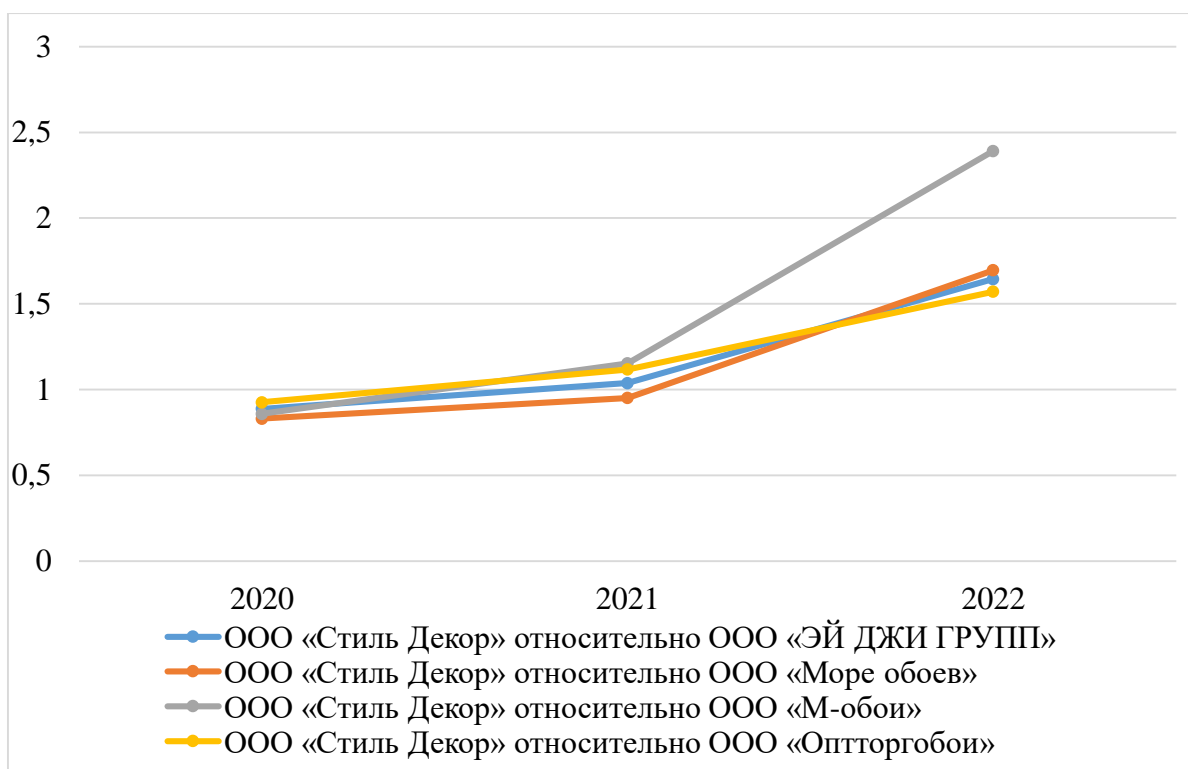


Рисунок 9 – Конкурентоспособность ООО «Стиль Декор» с позиции анализа хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и конкурента

В результате финансового анализа конкурентоспособности предприятия мы обнаружили ряд показателей финансового положения и результатов деятельности, которые имеют очень хорошие значения:

- чистые активы превышают собственный капитал и увеличились за анализируемый период;
- прибыль от продаж за 2022 финансовый год составила 2892 тыс. рублей, что на 719 тыс. рублей больше, чем в предыдущем году;
- чистая прибыль за предыдущий год составила 1655 тыс. рублей, что на 1186 тыс. рублей больше по сравнению с предыдущим годом;
- положительное значение прибыли до вычета процентов и налогов (ЕВИТ) на каждый рубль оборота увеличилось с 0,1 копейки до 0,3 копейки за период с 1 января 2021 года по 31 декабря 2021 года.

Это свидетельствует о том, что предприятие находится в хорошем финансовом состоянии и обладает потенциалом для дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности.

Для выявления уровня конкурентоспособности организации с позиции мнения клиентов компании с помощью метода экспертных оценок, основанных на мнениях 10 оптовых клиентов, которые закупают обои и декоративные материалы для своих розничных магазинов, проведен сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий, перечисленных в таблице 4. Клиентам было предложено оценить, как компанию ООО "Стиль Декор", так и четырех основных конкурентов компании. Каждую компанию необходимо было оценить по важным критериям конкурентоспособности, где 5 означает "отлично" и 1 означает "очень плохо". Используя эти оценки, мы сможем получить экспертные оценки компаний и определить уровень их конкурентоспособности.

Список вопросов для получения мнения потребителя сформировали следующий:

- на сколько весомой по критерию «товарооборот» вы считаете компанию в своем товарном сегменте рынка?
- ваш уровень доверия компании?
- как Вы оцениваете долю представленности компании?
- нравится ли Вам ассортиментный портфель компании?
- на сколько привлекательны цены на продукцию компании?
- устраивает ли вас уровень обслуживания?
- уровень лояльности компании к своим клиентам?
- наличие собственных складов – это преимущество компании?
- считаете ли вы преимуществом наличие собственной дизайн-студии?
- является ли наличие филиалов преимуществом для компании?
- привлекательность компания для поставщиков?

– как вы оцениваете уровень маркетинговой активности компании?

В таблице 5 сгруппировали усредненные результаты оценки сравнительных конкурентных аспектов.

Таблица 5 – Оценка сравнительных аспектов конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	«Стиль Декор» ООО	«ЭЙ ДЖИ ГРУПП» ООО	«Море обоев» ООО	«М-обои» ООО	«Оптторг обои» ООО
Объем продаж	4	4	3	3	2
Репутация фирмы	5	4	4	4	4
Охват территории продаж	4	5	3	4	3
Ассортимент	4	3	4	4	3
Цены на товары и услуги	4	3	4	4	4
Уровень сервиса	4	4	4	3	3
Уровень лояльности к клиентам	4	3	4	4	4
Объем складских площадей	5	2	5	2	2
Наличие собственной дизайн-студии	3	5	-	-	-
Наличие филиалов	-	4	-	4	-
Привлекательность для поставщиков	5	3	5	5	3
Уровень маркетинговой активности	3	5	3	3	1
Итого:	45	45	38	40	29

По результатам проведенного опроса мы можем сделать следующие выводы, что на текущий момент ООО "Стиль Декор" является высококонкурентоспособной компанией с хорошей профессиональной репутацией в рынке и обладает определенными преимуществами по ряду аспектов своей деятельности по сравнению с конкурентами. Однако, существуют также области развития, на которые компания должна обратить

внимание с целью дальнейшего укрепления своей конкурентоспособности. Эти секторы развития будут способствовать совершенствованию компании и укреплению ее позиции на рынке. Опираясь на результаты всех, проведенных и описанных выше анализов конкурентоспособности ООО "Стиль Декор" сделаем выводы, что компании необходимо сосредоточиться на усилении своих маркетинговых мероприятий, расширении команды продаж и автоматизации процессов. Кроме того, следует акцентировать внимание на разработке собственных дизайнов для обоев.

Дополнительно рассмотрим конкурентоспособность предприятия ООО "Стиль Декор" с помощью известных методов исследования, таких как SWOT-анализ и анализ на основе теории пяти сил Портера. Важно отметить, что любые изменения, как внешние, так и внутренние, могут оказывать активное влияние на деятельность и конкурентоспособность организации.

Анализ организации ООО "Стиль Декор" с использованием теории пяти сил Портера позволит оценить конкурентную ситуацию на рынке и выявить ключевые факторы, которые влияют на успех компании. Далее будет представлен анализ предприятия ООО "Стиль Декор" на основе теории пяти сил Портера.

Изучим влияние поставщиков как одного из факторов конкурентной силы. Проанализируем поставщиков компании. У организации заключены контракты на поставку более чем с 30 партнерами. Риск влияния несогласованного поднятия цен или срыва поставок крайне низок, так как уровень контрактных договоренностей у компании высок и нарушение договорных отношений повлекут за собой штрафы для поставщиков. У ООО «Стиль Декор» присутствует высокая возможность замены поставщика, так как по основным товарным категориям заключены контракты на поставку с двумя и более поставщиками.

Если рассмотреть динамику изменения долей поставщиков в товарной категории "Обои" в период с 2020 года по 2022 год (таблица 6), то видно, что эта категория была значительно затронута введением санкций на ввоз обоев

продукции из европейских стран. Некоторые фабрики, которые ранее поставляли продукцию в основном на российский рынок, были вынуждены остановить производство обоев из-за закрытия основного канала сбыта.

Одновременно с этим, из-за подорожания европейского сырья и компонентов, используемых в производстве обоев, некоторые фабрики не смогли конкурировать по цене и закрыли производство, так как оно стало нерентабельным.

Однако, некоторые российские и белорусские фабрики нарастили свое производство обоев, восполнив высвободившуюся долю от ушедших с рынка поставщиков компании ООО "Стиль Декор". В результате произошло перераспределение долей поставщиков, из-за чего несколько партнеров увеличили свою долю в общем товарообороте компании. Санкции и изменение конкурентной ситуации на рынке обоев привели к сдвигу в долях поставщиков компании ООО "Стиль Декор" в товарной категории "Обои".

Таблица 6 – Динамика изменения долей поставщиков в товарообороте компании ООО «Стиль Декор» в категории "Обои" в период 2020- 2022 гг..

Поставщик	Страна поставки	Доля, % 2020 г.	Доля, % 2021 г.	Доля, % 2022 г.	Абс. изм (+/-) 2020г. -2022г.	Причины изменения доли поставщика в товарообороте ООО "Стиль Декор"
ООО "Профистиль"	Республика Беларусь	7,52	8,87	7,47	-0,05	Изменение незначительно.
ООО "Артекс"	Россия	0,05	0,96	1,16	1,11	Рост за счет перераспределения доли закрытых контрактов.
ОДО "Бумпром"	Республика Беларусь	17,76	16,51	23,35	5,59	Рост за счет перераспределения доли закрытых контрактов.
ТМ "ВЕЛЕС"	Словакия	0,86	0,58	0,15	-0,71	Закрытие фабрики.
ОАО "ЦБК Консалт"	Республика Беларусь	13,06	8,84	11,74	-1,32	Колебание доли в рамках 2% связано с частотой выпуска новых коллекций.
ООО "Фипар"	Россия	0,52	0,3	0,19	-0,33	Изменение незначительно.
ТД "Индустрия"	Россия	1,1	0,6	0,94	-0,16	Изменение незначительно.
ТМ "Либерти"	Республика Беларусь	18,75	8,49	1,35	-17,4	Закрытие производства.
ТМ "Mistelo"	Словакия	2,96	6,26	2,79	-0,17	Закрытие поставок, санкции.
ООО "ТД" Палитра"	Россия	0,17	0,34	0,07	-0,1	Изменение незначительно.

Продолжение таблицы 6

Поставщик	Страна поставки	Доля, % 2020 г.	Доля, % 2021 г.	Доля, % 2022 г.	Абс. изм (+/-) 2020г. -2022г.	Причины изменения доли поставщика в товарообороте ООО "Стиль Декор"
ООО"Маякпринт"	Россия	2,42	2,38	0,49	-1,93	Закрытие производства общего ассортимента.
ООО "ТД " Пермские обои"	Россия	5,64	4,91	10,64	5	Рост за счет перераспределение доли закрытых контрактов.
ТМ"Promet"	Словакия	0,74	0,14	0,01	-0,73	Закрытие поставок, санкции
АО "Саратовские обои"	Россия	4,65	5,37	6,98	2,33	Рост за счет перераспределение доли закрытых контрактов.
ЗАО"Московская обойная фабрика"	Россия	0,09	0,46	1,28	1,19	Рост за счет перераспределение доли закрытых контрактов.
ОАО "УКХ " Белорусские обои"	Республика Беларусь	18,64	27,84	28,02	9,38	Рост за счет перераспределение доли закрытых контрактов.
ООО"Элизиум"	Россия	3,59	4,93	1,85	-1,74	Колебание доли в рамках 2% связано с частотой выпуска новых коллекций.
ООО"Эрисманн"	Россия	1,25	1,19	0,8	-0,45	Изменение незначительно.
ООО"ИПА"	Россия	0,23	1,03	0,24	0,01	Закрытие производства
ООО "ЕВРО ДЕКОР И К"	Россия	0	0	0,48	0,48	Ввод поставщика в 2022 г.

Из таблицы 6 следует, что доля каждого поставщика незначительна и может быть рассеяна среди других поставщиков при необходимости. Ассортимент продукции, предлагаемой ООО "Стиль Декор", не является уникальным и может быть заменен альтернативными вариантами. Следовательно, уровень давления со стороны поставщиков на компанию невысок.

Давайте рассмотрим влияние покупателей ООО «Стиль Декор» как одного из факторов конкурентной силы:

- клиентская база включает в себя более 350 клиентов, но большинство из них также сотрудничают с конкурирующими компаниями. В условиях конкуренции насыщенность товарным предложением имеет сильное влияние. Степень влияния в условиях конкуренции высока в связи с переизбытком товарного предложения.

При высоком уровне сервиса и доверия компания завоевывает лояльность своих постоянных покупателей.

Рассмотрим клиентскую базу ООО «Стиль Декор», ранжируя ее по определенным признакам:

- группа «Дилер» включает в себя клиентов, которые продает товар оптом в торговые точки;
- группа «Федеральные сети» - сети торговых организаций, которые действуют на федеральном уровне. Они включают в себя крупные национальные розничные сети, которые имеют филиалы или магазины по всей стране;
- группа «Региональные сети» - группа магазинов, которые локализируются на региональном уровне и включают в свою структуру несколько крупных магазинов;
- группа «Торговые точки» — это обособленные розничные магазины и онлайн-магазины, продающие обойный ассортимент.

Отразим доли товарооборота определенных групп клиентов в общем годовом товарообороте ООО «Стиль Декор» в таблице 7. К рассмотрению возьмем период с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г. Дополнительно укажем долю представленности ассортимента ООО "Стиль Декор" в ассортиментном портфеле каждой клиентской группы.

Таблица 7 – Доля клиентских групп в общем товарообороте ООО «Стиль Декор» и доля представленности ассортимента ООО «Стиль Декор» в ассортиментном портфеле клиентских групп

Группы клиентов ООО «Стиль Декор»	Доля товарооборота клиентской группы в общем товарообороте компании 2022 г, %	Доля представленности ассортимента компании в общем товарном предложении клиентской группы 2022 г., %
Дилер	30	14
Федеральные сети	32	12
Региональные сети	23	9

Продолжение таблицы 7

Группы клиентов ООО «Стиль Декор»	Доля товарооборота клиентской группы в общем товарообороте компании 2022 г, %	Доля представленности ассортимента компании в общем товарном предложении клиентской группы 2022 г., %
Торговые точки	15	11

Исходя из данных, указанных в таблице 7, можно сделать вывод, что доли ассортимента компании, представленные у клиентских групп, не являются высокими. Это означает, что ассортимент товаров ООО "Стиль Декор", конкурирует на полках и может быть заменен альтернативными продуктами, поскольку у клиентов могут найти схожие товары у других поставщиков. Такое воздействие на компанию заставляет ее расширять и варьировать ассортимент, предлагая более уникальные продукты, чтобы привлечь и удерживать клиентов.

Определим возможное воздействие конкурентов на компанию:

– у компании ООО «Стиль декор» в отраслевой нише (продажа обоев и декоративных материалов) более десяти активных конкурентов. Возможность замещения конкурентами доли представленности на полке очень высока из-за большого количества участников рынка. В таблице 8 мы сравним долю неуникального ассортимента и охват клиентской базы компаний-конкурентов, которые имеют клиентскую базу оптовых покупателей обоев в России более 20%. Однако у этих компаний более 60% артикульных пересечений по ассортиментной матрице с другими конкурирующими компаниями.

Таблица 8 – Доли ассортимента «Общей программы» и охвата клиентской базы в сегменте «Обои»

Компании, поставляющие обои на российский рынок с одинаковым ассортиментом	Доля ассортимента общей программы производителей в сегменте «Обои» в товарном предложении компании 2022 г., %	Доля охвата клиентской базы РФ 2022 г., %
ООО «Стиль Декор»	70	60
ООО «Море Обоев»	100	20
ООО «М-Обои»	80	60
ООО «Оптторгобои»	100	20

В таблице 8 видно, что компании ООО «Море Обоев» и ООО «Оптторгобои» предлагают в своем ассортименте товары, которые могут быть доступны для дистрибуции и другим компаниям. В то же время, ООО «Стиль Декор» и ООО «М-Обои» имеют контракты на эксклюзивную дистрибуцию определенных ассортиментных программ. Как результат, охват клиентской базы этих компаний более высок и может увеличиваться, поскольку потенциальным покупателям предлагается уникальный продукт, который недоступен у конкурентов. Эксклюзивные программы по выпуску продукции с уникальными дизайнами, широкая ассортиментная представленность и возможность дополнительного сервиса дают возможность получить преимущества перед конкурентами.

Разберем ассортиментный портфель компании на предмет уникальности и возможной альтернативы. Рассмотрим потенциальные угрозы замещения ассортимента:

- рынок обоев может столкнуться с угрозой замены ассортимента, так как потребители могут выбирать альтернативные материалы для отделки стен, такие как краска или панели. Большая часть артикулов ассортиментной матрицы компании имеет альтернативные заменители. Так же замена возможна внутри товарной матрицы организации.

Например, обои являются функционально идентичными, но имеют отличающиеся рисунки. Возможные варианты замены продукции отображены на рисунке 10.

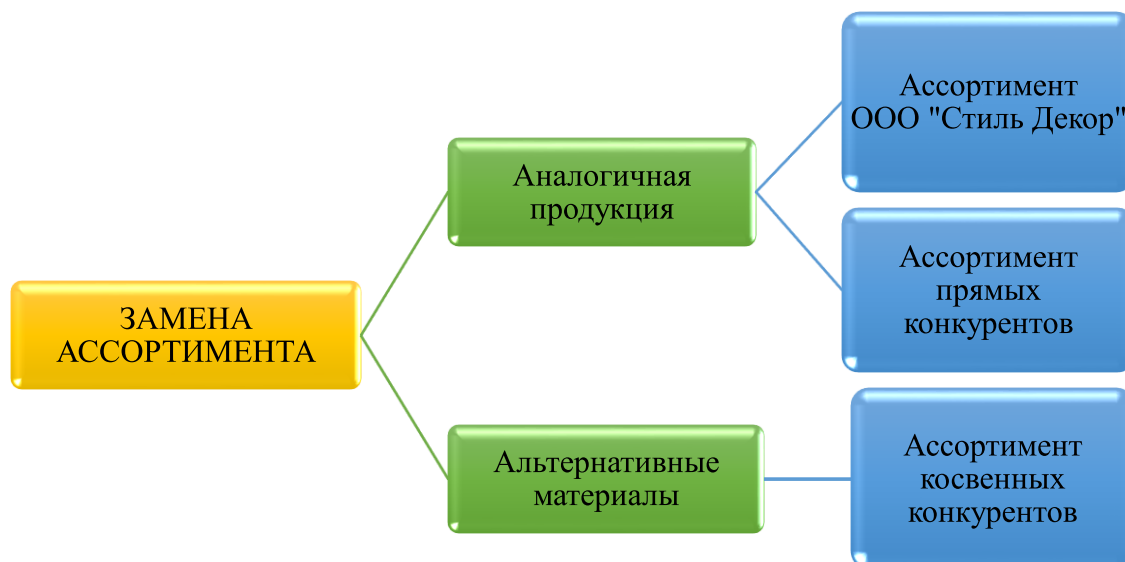


Рисунок 10 – Схема замены ассортимента

Альтернативный ассортимент создает ситуацию, когда покупатель начинает управлять продажей, снижая цену за приоритет выбора определенной продукции и поставщика. Профессионализм менеджеров компании и индивидуальный подход к каждому клиенту помогают компании справиться с описанной выше проблемой.

Рассмотрим влияние угрозы появления новых конкурентов как фактор конкурентной силы:

- в отрасли обоев риск появления новых конкурентов является низким. Появление новых игроков на рынке маловероятно, поскольку в этой отраслевой нише уже присутствует значительное количество торговых предприятий. Эти компании имеют прочный финансовый фундамент и стабильную клиентскую базу, они долгое время соперничают за покупателей, что приводит к избытку предложения. Основные игроки на рынке обоев имеют устойчивые контракты с

производителями, которые заключены на основе договоренностей о объемах и ценах. Эти контракты подтверждают двусторонние обязательства и основываются на долгосрочных отношениях между производителями и торговыми предприятиями. В результате, новые компании, которые не обладают установленной репутацией и торговой историей, часто не в состоянии гарантировать необходимые объемы производителям. В связи с этим, вероятность заключения контрактов с производителями обоев для новых компаний остается низкой.

Компания ООО "Стиль Декор" обладает значительным преимуществом благодаря своей узнаваемости среди клиентской базы. Она считается надежным поставщиком качественной продукции с хорошо развитой структурой предприятия, что позволяет предоставлять клиентам высококачественные логистические услуги. Благодаря этому, компания удерживает своих клиентов и имеет преимущество перед потенциальными новыми конкурентами, которым будет сложно преодолеть входные барьеры и установиться на рынке.

Анализ на основе теории пяти сил Портера поможет лучше понять конкурентные преимущества ООО "Стиль Декор", проанализировав которые можно определить уровень конкурентоспособности и принять стратегические решения для достижения успеха и устойчивого развития.

На основе предварительного анализа данных, проведем оценку уровня воздействия ключевых аспектов на риск, влияние и принимаемые решения. Мы будем использовать шкалу от 1 до 10 для оценки каждого фактора. Результаты анализа факторов будут отражены в Таблице 9.

Таблица 9 – Анализ организации на основе теории пяти сил Портера

Внешние силы	Факторы риска	Риск	Влияние	Решение	Итог
Давление поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> – поднятие цен на продукцию; – срыв сроков поставок; – некачественная продукция; 	3	3	8	2
Давление Покупателей	<ul style="list-style-type: none"> – нужна минимальная цена при высоком качестве; – могут работать с конкурентами; 	8	8	6	-10
Давление конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> – возможен демпинг; – предлагается аналогичный ассортимент; – предоставление уникального сервиса; 	7	5	7	-5
Появление новых конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> – перераспределение долей представленности в рынке; – внедряют новые методы продвижения 	3	3	7	1
Появление альтернативного ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> – возможно более низкая стоимость; – размывают фокус выбора; 	8	4	7	-5

По результатам анализа, выявлено, что основные угрозы для предприятия исходят от покупателей, чья лояльность зависит от ценовой привлекательности доступных альтернативных предложений конкурентов. Для повышения уровня конкурентоспособности рекомендуется применить стратегию дифференциации бренда на основе уникальности товара.

Дифференцирование бренда позволит компании ООО «Стиль Декор» создать уникальное предложение, которое будет отличаться от конкурентов. Акцент на собственные торговые марки поможет ООО «Стиль Декор»

получать более высокий уровень наценки за счет эксклюзивности продукта и повысить лояльность клиентов, как потребителей уникального продукта. Работа с собственным брендом позволит повысить ценность своей компании и нарастить собственную конкурентоспособность в нишевом сегменте представленности.

SWOT-анализ является эффективным инструментом для понимания текущего положения конкурентоспособности предприятия и определения стратегических направлений для укрепления и повышения уровня конкурентоспособности организации. С использованием методики SWOT-анализа рассмотрим конкурентные преимущества и слабые стороны компании и сгруппируем их в четыре основных сектора SWOT-матрицы. Опираясь на результат SWOT - анализа мы можем увидеть проблемы, тормозящие развитие компании и возможные пути решения задач, направленных на увеличение уровня конкурентоспособности предприятия. Сильные стороны компании могут служить основой для конкурентного преимущества и успешной стратегии развития, как следствие увеличение уровня конкурентоспособности предприятия. Отообразим сектора SWOT-матрицы на рисунке 11.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:	ВОЗМОЖНОСТИ:
<ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент; - хорошая репутация; - устойчивое финансовое положение компании; - наличие крупных клиентов и объемной клиентской базы; - опытный персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> - расширение территории продаж и клиентской базы; - увеличение эффективности и рентабельности продаж; - получение эксклюзивных контрактов; - расширение ассортимента; - усиление маркетинга.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:	УГРОЗЫ:
<ul style="list-style-type: none"> - малочисленный штат; - низкая рентабельность продаж; - низкая маркетинговая активность; - отсутствие собственного производства и дизайн-студии; - отсутствие инноваций в автоматизации внутренних процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение рынка спроса и платежеспособности; - не стабильность зарубежных поставок; - перенасыщенность рынка и высокая конкуренция в нише; - изменение модных тенденций рынка; - изменение технологий производства и поставок.

Рисунок 11 – SWOT-анализ предприятия ООО «Стиль Декор»

SWOT-анализ, основанный на указанных сильных сторонах и возможностях, позволяет выделить следующие факторы:

Сильные стороны:

- широкий ассортимент товаров, который позволяет компании удовлетворять потребности различных групп клиентов;
- хорошая репутация компании создает доверие у клиентов и способствует повторным покупкам, привлекая новых клиентов;
- устойчивое финансовое положение компании, обеспечивающее финансовую стабильность и возможности для инвестиций в развитие бизнеса;
- наличие крупных клиентов и объемной клиентской базы повышает уровень доходов и обеспечивает стабильный поток заказов;

- опытный персонал, обладающий высокой квалификацией и знаниями, способствует качественному обслуживанию клиентов и повышает эффективность операций.

Сильные стороны компании открывают перед ней ряд возможностей:

- благодаря широкому ассортименту продуктов, компания может искать новые рынки и привлекать разнообразных клиентов;
- хорошая репутация создает возможность привлекать новых клиентов и удерживать существующих, что способствует увеличению объема продаж;
- устойчивое финансовое положение компании ООО «Стиль Декор» дает возможность инвестировать в развитие новых продуктов или технологий, что может открыть двери на новые рынки или улучшить конкурентоспособность компании;
- наличие крупных клиентов и широкой клиентской базы дает компании возможность расширяться и наращивать свою долю на рынке, привлекая новые заказы и увеличивая выручку;
- опытный персонал может быть вовлечен в разработку и внедрение новых стратегий и процессов, что поможет компании достичь более эффективной работы и высоких результатов.

Эти сильные стороны и возможности могут послужить основой для разработки стратегий, направленных на увеличение конкурентоспособности и роста компании.

Анализ соотношения слабых сторон и возможностей позволяет определить действия, которые можно предпринять для преодоления слабостей и использования возможностей. SWOT-анализ позволяет выявить связь между слабостями и возможностями, определяя при этом конкретные действия, которые могут быть предприняты для устранения слабостей и использования возможностей. Если сосредоточиться на работе по улучшению слабостей, SWOT-анализ может помочь разработать стратегию, которая будет

направлена на преодоление этих слабостей и использование доступных возможностей для повышения уровня конкурентоспособности предприятия. SWOT-анализ, который определяет соотношение слабых сторон и возможностей, можно описать следующим образом:

а) Слабая сторона: малочисленный штат. Возможность:

1) расширение территории продаж и клиентской базы. Дополнительные ресурсы в виде новых сотрудников позволят увеличить производительность и качество обслуживания, а также привлечь новых клиентов;

б) Слабая сторона: низкая рентабельность продаж. Возможность:

1) увеличение эффективности и рентабельности продаж. Проведение анализа структуры издержек, оптимизация процессов производства и продаж, разработка стратегии ценообразования помогут увеличить прибыльность и улучшить финансовое положение предприятия;

в) Слабая сторона: низкая маркетинговая активность. Возможность:

1) получение эксклюзивных контрактов и усиление маркетинга. Активные маркетинговые мероприятия, такие как проведение рекламных кампаний, использование различных каналов продвижения и привлечение маркетинговых специалистов, помогут привлечь больше клиентов и укрепить рыночные позиции;

г) Слабая сторона: отсутствие собственного производства и дизайн-студии. Возможность:

1) расширение ассортимента. Установление партнерских отношений с производителями и дизайнерами позволит предложить более широкий выбор товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиентов;

д) Слабая сторона: отсутствие инноваций в автоматизации внутренних процессов. Возможность:

- 1) внедрение инноваций и повышение эффективности. Исследование и внедрение новых технологий и систем автоматизации позволят улучшить внутренние процессы, увеличить производительность и сократить издержки.

При анализе совмещения SWOT-условий угроз и сильных сторон, можно найти способы использования сильных сторон компании для устранения или смягчения угроз. Ниже приведены возможные пути совмещения:

- а) сокращение рынка спроса и платежеспособности:

- 1) использование широкого ассортимента, чтобы удовлетворить различные потребности клиентов и привлечь новые сегменты рынка;
- 2) усиление маркетинговой активности и рекламы для повышения осведомленности о продуктах и увеличения платежеспособной аудитории;
- 3) фокусировка на улучшении отношений с крупными клиентами и построение долгосрочных партнерств для стабильного спроса;

- б) нестабильность зарубежных поставок:

- 1) диверсификация поставщиков и поиск альтернативных источников сырья или компонентов для снижения зависимости от зарубежных поставок;
- 2) исследование возможности создания собственных производственных мощностей или локализации производства для контроля над поставками;
- 3) построение надежных партнерских отношений с ключевыми поставщиками для обеспечения стабильных поставок;

- в) перенасыщенность рынка и высокая конкуренция в нише:

- 1) укрепление репутации компании через высокое качество продукции, инновации и удовлетворение потребностей клиентов;

- 2) активная маркетинговая деятельность для привлечения новых клиентов и удержания существующих через предоставление дополнительных услуг или ценовых преимуществ;
 - 3) развитие отличительных особенностей и уникального конкурентного продукта под собственной торговой маркой для выделения на фоне конкурентов;
- г) изменение модных тенденций рынка:
- 1) проведение исследований и анализа модных тенденций рынка для оперативной адаптации и предложения соответствующих продуктов и услуг;
 - 2) инвестиции в развитие и инновации, чтобы быть впереди изменений модных тенденций и удовлетворять изменяющиеся потребности клиентов;
 - 3) установление тесных связей с дизайнерами, стилистами и влиятельными лидерами мнения для прогнозирования и взаимодействия с модными тенденциями;
- д) изменение технологий производства и поставок:
- 1) обучение и повышение квалификации персонала, чтобы успешно интегрировать новые технологии в производственные процессы и улучшить эффективность;
 - 2) активное исследование и внедрение новых технологий для оптимизации процессов и повышения конкурентоспособности.

Совмещение сильных сторон и угроз позволяет компании оптимально использовать свои преимущества для смягчения угроз и достижения устойчивого роста конкурентоспособности.

Оптимизируем аспекты проведенного SWOT-анализа и укажем ключевые мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности в таблице 10. Сильные стороны могут быть использованы для разработки новых продуктов или услуг, а также для расширения рынков. Слабые стороны могут быть устранены или снижены. Для компенсации слабых сторон могут быть

реализованы инновационные проекты. Вложение ресурсов в развитие слабых сторон и повышение их эффективности также способствует улучшению конкурентоспособности.

Таблица 10 – Аналитическая матрица на основе SWOT-анализа

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Разработка собственной торговой марки и предложение потребителю уникального ассортимента.	Расширение штата отдела продаж позволит увеличить товарооборот, эффективность и рентабельность продаж, а также расширить покрытие территории продаж.
Угрозы	В условиях сокращения спроса и платежеспособности потребителей широкий ассортиментный портфель товаров разных ценовых сегментах.	Повышение уровня маркетинга. Внедрение CRM-системы, которая помогает отслеживать потребительское поведение, способствует повышению уровня коммуникаций с клиентами компании.

Проведенный SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) в сочетании с анализом 5 сил Портера, экспертными оценками и анализом финансовой устойчивости компании ООО «Стиль Декор» позволили выявить возможности для усиления слабых сторон и использования потенциальных возможностей компании для повышения уровня конкурентоспособности. На основе проведенных исследований для повышения уровня конкурентоспособности и экономического роста компании ООО «Стиль Декор» рекомендуется следующее:

- расширение клиентской базы и территорий присутствия продаж путем увеличения штата менеджеров. Это позволит компании активно работать с новыми клиентами и проникать на новые рынки;
- повышение эффективности продаж через активную работу с собственными торговыми марками и правильное рекламное позиционирование продукции. Это поможет укрепить позиции компании на рынке и привлечь больше клиентов;

- разработка регулярных маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение продукции и привлечение лояльности покупателей. Это позволит создать положительный образ компании и заинтересовать клиентов;
- внедрение автоматизированной единой аналитической системы, такой как CRM, чтобы оперативно выявлять и реагировать на изменение потребительского спроса и тенденций рынка.

В рамках раздела 3 будут изложены рекомендации по укреплению и повышению уровня конкурентоспособности ООО "Стиль Декор". Кроме того, в этом разделе предлагается подробно рассмотреть три основных мероприятия, которые помогут укрепить аспекты конкурентоспособности компании при их внедрении:

- создание уникального ассортимента под собственной торговой маркой;
- внедрение автоматизированной CRM-системы управления клиентскими отношениями;
- расширение штата отдела продаж.

3 Разработка стратегии удержания и повышения уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор»

3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор»

В результате анализа конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор» на основе ряда независимых маркетинговых методов в параграфе 2.2 второго раздела были выявлены проблемные и преимущественные аспекты конкурентоспособности организации. Усиление слабых аспектов конкурентоспособности компании позволит вывести предприятие на устойчивый уровень конкурентоспособности [7].

Для достижения большей конкурентоспособности на рынке, компания должна стремиться к достижению следующих стратегических целей:

- укрепление своего имиджа как надежной компании, которая предлагает качественную дистрибуцию во всех регионах, где присутствует;
- расширение доли рынка, увеличение объема продаж и доходности компании;
- формирование уникального ассортиментного портфеля, чтобы предложить потребителям уникальные и востребованные продукты.

Меры, предлагаемые ООО "Стиль Декор" для улучшения системы стратегического управления конкурентоспособностью, могут быть детализированы в разрезе ключевых секторов. Определим их как сектора структуры конкурентоспособности предприятия (рисунок 12).

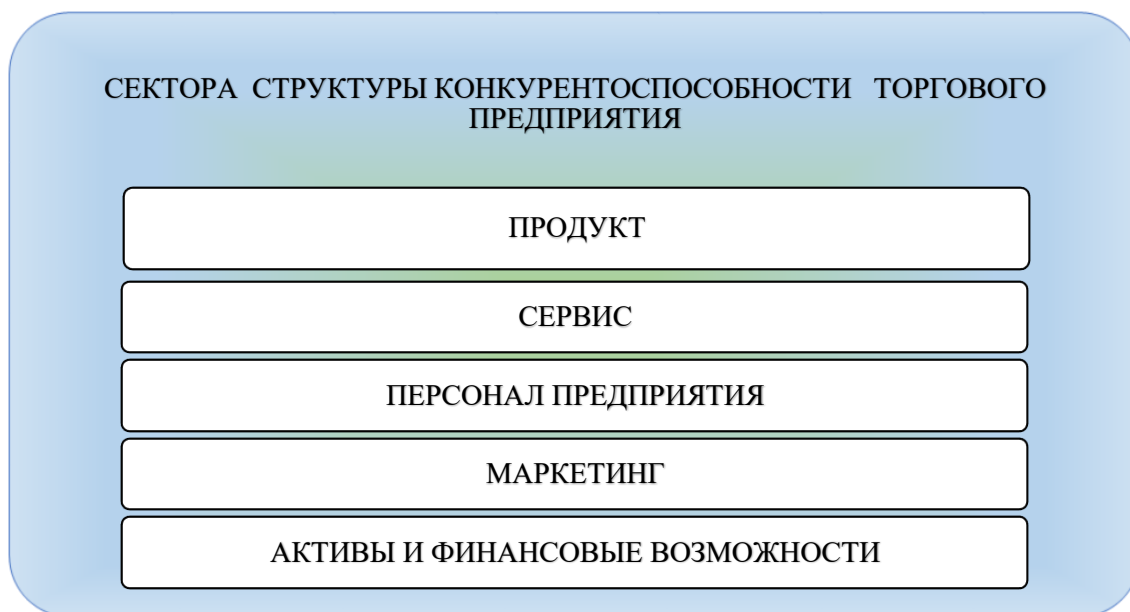


Рисунок 12 – Сектора структуры конкурентоспособности торгового предприятия

Проанализировав конкурентоспособность предприятия ООО «Стиль Декор» в пункте 2.2 второго раздела, мы определили, что уровень конкурентоспособности предприятия в сравнении с нишевыми конкурентами достаточно высок. Результаты анализа показали, что особое внимание следует уделить проблемным аспектам, таким как низкий уровень маркетинговой активности предприятия, ограниченный штат отдела продаж, отсутствие современных технических систем для автоматизации продаж и сбора аналитической информации, а также высокая конкуренция на рынке в области общего ассортиментного предложения компании. Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо усилить уровень конкурентоспособности каждого из рассматриваемых секторов структуры конкурентоспособности предприятия. Это означает, что нужно принять меры по улучшению маркетинговой активности предприятия, увеличить размер и квалификацию продажного персонала, внедрить современные технические системы автоматизации продаж и сбора аналитической информации, а также разработать и предложить уникальные продукты или услуги, чтобы выделиться на фоне конкуренции в общем ассортименте.

Разберем подробно мероприятия, которые помогут увеличить уровень конкурентоспособности предприятия в каждом из секторов его структуры конкурентоспособности.

Для повышения конкурентоспособности компании ООО "Стиль Декор" на первом этапе рекомендуется рассмотреть три программы мероприятий, которые взаимодействуют между собой и имеют цель усилить наиболее проблемные секторы предприятия.

Первая программа заключается в создании уникального ассортимента товаров под собственной торговой маркой, чтобы избежать прямой конкуренции и повысить маржу продукта благодаря отсутствию конкурентной цены.

Вторая программа включает внедрение CRM-системы, которая поможет совершенствовать бизнес-процессы и улучшить маркетинговые активности компании.

Третья программа предусматривает расширение штата отдела продаж для увеличения охвата ассортиментной представленности, повышения узнаваемости компании среди торговых точек и оптовых клиентов, а также увеличения товарооборота и снижения дебиторской задолженности.

Эти программы мероприятий позволят компании ООО "Стиль Декор" решить проблемы конкурентоспособности и достичь высоких результатов

Отообразим проблемные аспекты конкурентоспособности предприятия ООО "Стиль Декор", выявленные с помощью анализа в разделе 2.2 и ожидаемые результаты, которые отражают укрепление уровня конкурентоспособности компании через реализацию рекомендуемых мероприятий в таблице 11.

Таблица 11 – Программы решения основных проблемных аспектов

Проблематика	Программа для повышения конкурентоспособности	Планируемый результат
Высокая ассортиментная конкуренция в рынке представленности	Создание уникального ассортимента под собственной торговой марки.	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие прямой конкуренции по продукту; – Возможность увеличения маржи товара за счет отсутствия конкурентной цены.
Слабая маркетинговая активность	Внедрение CRM-системы на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> – Совершенствование бизнес-процессов; – Улучшение маркетинговых активностей.
Малочисленность отдела продаж	Расширение штата отдела продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение охвата ассортиментной представленности; – Узнаваемости в торговых точках и у оптовых клиентов компании; – Увеличение товарооборота; – Уменьшение дебиторской задолженности.

Установим плановые экономические показатели в 2023г, которые в соответствии с целями и стратегиями компании должны находиться в зоне роста. Определим их, как показатели роста конкурентоспособности и отобразим в таблице 12.

Таблица 12 – Плановые показатели роста, отображающие аспекты конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»

	Показатели 2022 г.	Плановые показатели 2023 г.	Темп изменения, % 2023/2022гг.
-			
Объем выручки, тыс.руб.	584 300	689 474	18
Кол-во клиентов, чел.	350	410	17,1
Доля представленности ассортимента ООО «Стиль Декор» у АКБ (активная клиентская база), %	12	14	16,7

Рассмотрим мероприятия, рекомендуемые с целью достижения плановых показателей, определенных в таблице 12 и их экономическую эффективность.

На сегодняшний день рынок декоративных отделочных материалов и обоев насыщен многочисленными предложениями от конкурирующих компаний. Однако, количество производителей в этой отрасли значительно меньше, чем количество продавцов, что приводит к схожести ассортимента предлагаемых продуктов. Чтобы обойти массовую конкуренцию, компания может разработать эксклюзивный продукт и предложить его на рынке, тем самым выделяясь с уникальным предложением. Это позволит компании повысить свой уровень конкурентоспособности в сфере товарного предложения. Кроме того, у компании будет возможность увеличить средний уровень маржи за счет уникального товара, поскольку не будет необходимости конкурировать по цене.

Для эффективной работы программы индивидуального бренда в год должно выходить не менее 3 коллекции. То есть компания должна разместить не менее трёх новых дизайнов для производства уникального ассортимента под собственной торговой маркой.

Усредненную стоимость выкупа рулона с производства при выпуске эксклюзивной линейки на основании мониторинга предложений обоевых

фабрик для расчета инвестиций в 2023 г. определим, как 1000 руб. Минимальная партия, которую необходимо оплатить и вывезти единовременно по условиям контракта с фабрикой составляет 10000 рулонов с производства одной коллекции.

Список необходимых ресурсов и предполагаемых инвестиций для осуществления годовой программы производства продукции под собственной торговой маркой и отобразим в таблице 13.

В таблице мы учтем затраты не только на изготовление коллекции, но также и минимальные затраты, необходимые для позиционирования ассортимента клиентам с целью оперативных продаж.

Очень важно создавать качественные презентации товаров, которые ассоциируются у покупателя с уютом и декором. В статье "Составление и распространение рекламного материала" предусмотрены расходы на изготовление полиграфических брошюр и плакатов, которые помогут торговым точкам клиентов компании ООО "Стиль Декор" привлечь внимание потребителей к их ассортименту.

В статье "Создание демонстрационных рекламных образцов" учтены расходы на изготовление каталогов с образцами новых коллекций. Образцы играют важную роль в дистанционном позиционировании ассортимента, когда менеджер не имеет возможности лично посетить клиента. В таких случаях образцы отправляются почтой для того, чтобы клиент мог принять решение на основе этих образцов.

Таблица 13 – Необходимые инвестиции для создания уникальной продукции под собственной торговой маркой

План реализации	Разовые инвестиции, р.	Регулярные инвестиции (1 коллекция), р.	Общая сумма инвестиций в течение года (4 коллекции), р
Разработка дизайна и логотипа торговой марки	30000	-	-

Продолжение таблицы 13

План реализации	Разовые инвестиции, р.	Регулярные инвестиции (1 коллекция), р.	Общая сумма инвестиций в течение года (4 коллекции), р
Заказ этикетки (10 000 шт.)	-	20000	60000
Разработка уникального дизайна продукта	-	70000	210000
Размещение заказа у производителя и выкуп минимальной производственной партии (10 000 рулонов)	-	10000000	30000000
Составление и распространение рекламного материала	-	50000	150000
Создание демонстрационных рекламных образцов	-	10000	30000
Итого:	30000	10150000	30450000

При условии выпуска трех планируемых коллекций под собственной торговой маркой в год в дополнение к общему товарообороту по регулярной программе мы получаем дополнительный товарный запас в минимальном объеме 30000 рулонов.

Составим таблицу с плановыми показателями отгрузки рулонов на 2023 год. В таблице 14 будем рассчитывать и отображать запланированный объем рулонов, который предполагается отгрузить в течение 2023 года. При проведении расчетов мы учтем средний годовой процент удорожания продукции в размере 10%.

Таблица 14 – Плановые показатели товарооборота в рулонах

	Показатели 2022 г.	Плановые показатели 2023 г.	Темп изменения, % 2023/2022гг
-			
1.Выручка, р.	584 300 000	689 474 000	18
2.Доля продукции «Обои» в общем объеме выручки, %	90	90	-

Продолжение таблицы 14

	Показатели 2022 г.	Плановые показатели 2023 г.	Темп изменения, % 2023/2022гг
-			
3.Средняя закупочная стоимость рулона, руб.	950	1045	10
4.Средняя отпускная стоимость рулона, руб.	1144	1279	11,8
5.Средняя наценка, % (строка 4/ строка 3 x 100%)	20,4	22,4	9,8
6.Кол-во рулонов в год, шт. (строка 1/строка 4 x строка 2)	459677	485165	5,5

После анализа данных в таблице 14 мы можем сделать вывод, что для ООО "Стиль Декор" важно закупить и продать дополнительно 25488 рулонов, чтобы достичь целевого увеличения выручки на 18% в товарной категории «Обои». Кроме того, мы ранее определили, что для запуска эксклюзивной программы нам необходимо три коллекции обоев или 30000 рулонов, произведенных под собственной торговой маркой. Учитывая вышеизложенное, можно сказать, что при запуске программы эксклюзивного ассортимента объем товарных запасов будет достаточным для обеспечения продаж в соответствии с плановыми показателями на 2023 год. Следует отметить, что плановый прирост в объеме рулонов составит 5,5%. Так как прирост планируется за счет выпуска эксклюзивных коллекций, это позволит расширить долю представленности ассортимента компании на полках клиентов, осуществляя продажу эксклюзивного ассортимента.

Чтобы создать эффективную торговую марку, необходимо понять, кто является вашей целевой аудиторией. Это включает определение демографических характеристик, интересов, потребностей и поведенческих привычек вашей аудитории. Помочь в аналитике потребительского поведения и предпочтений поможет предлагаемая далее автоматизированная программа CRM. Эта программа предлагается для увеличения конкурентоспособности предприятия путем усиления маркетингового комплекса, включает внедрение

функционального инструмента - системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). CRM (Customer Relationship Management, управление взаимоотношениями с клиентами) — это система, которая помогает компаниям управлять и взаимодействовать с клиентами. Работа CRM основана на сборе, хранении и анализе данных о клиентах, что позволяет предоставлять более персонализированный уровень обслуживания и эффективно взаимодействовать с ними.

Основные характеристики работы CRM и то, как она влияет на уровень сервиса и полезна для маркетинга:

- централизованное хранение данных позволяет хранить всю информацию о клиенте в одном месте, включая контактные данные, историю взаимодействия, предпочтения и покупки. Это обеспечивает единый и полный взгляд на клиента для всех сотрудников компании, что позволяет предоставлять более индивидуализированный и качественный сервис;
- автоматизация множества рутинных задач, таких как обработка запросов клиентов, назначение задач, отправка уведомлений и т. д. Это не только сокращает время ответа на запросы клиентов, но и улучшает общую эффективность работы команды;
- улучшенное взаимодействие с клиентами через различные каналы - телефон, электронная почта, социальные сети. Это позволяет легко отслеживать историю взаимодействия с клиентами и обеспечивать своевременный и надлежащий уровень обслуживания;
- возможность определить предпочтения и потребности клиентов на основе их истории покупок и взаимодействия. Это позволяет более точно настраивать маркетинговые сообщения и предлагать продукты и услуги, которые наиболее соответствуют потребностям клиентов;
- CRM предоставляет многочисленные аналитические инструменты для оценки эффективности маркетинговых кампаний, уровня обслуживания и поведения клиентов. Это позволяет компаниям

анализировать результаты и вносить улучшения в маркетинговые стратегии и процессы обслуживания.

Кроме того, система автоматически интегрируется с интернет-ресурсами, что позволяет оценивать эффективность онлайн-рекламных кампаний. Использование системы поможет сэкономить полезное рабочее время продающих сотрудников, оптимизируя внутренние процессы, улучшить качество обслуживания клиентов и минимизировать затраты предприятия, связанные с приобретением аналитических данных.

На сегодняшний день очень популярна система CRM «Битрикс24». Данная система включает в себя большое количество функциональных возможностей. На сайте компании, предлагающей продукт «Битрикс24» указана стоимость обслуживания системы согласно выбранному тарифу.

Рассчитаем затраты на интеграцию системы. Стоимость годовой лицензии в рамках тарифа «Профессиональный», размещена на сайте разработчика [20]. Затраты на интеграцию системы CRM отобразим в таблице Ж.1, приложение Ж. Прайс-лист на услуги по интеграции CRM "Битрикс24" был разработан на основе доступных в сети интернет-предложений от компаний, занимающихся внедрением и интеграцией данной системы [9]. Отобразим смету общих расходов на внедрение системы CRM в таблице 15.

Таблица 15 – Расходы на внедрение системы CRM на предприятии

План реализации	Необходимые расходы, р.
-	134280
Внедрение системы, установка на сервер компании и обучение сотрудников	101300
Настройка под специфику бизнеса	50000
Итого:	285580

Для улучшения качества продаж и обслуживания клиентов необходимо учитывать текущую нагрузку персонала. После проведения анализа, рекомендуется перераспределить рабочую нагрузку между менеджерами отдела продаж, так как на сегодняшний день объем нагрузки на каждого

менеджера отдела продаж достаточно высок. За каждым менеджером закреплено более 100 клиентов. При такой нагрузке сложно качественно развивать и расширять клиентскую базу. Часть текущей рабочей нагрузки может быть снижена благодаря предлагаемой выше CRM системе, которая систематизирует и ускоряет выполнение некоторых рабочих процессов.

При увеличении товарооборота рекомендуется рассмотреть возможность расширения штата с помощью нового сотрудника на должности "Торговый представитель". Такое расширение позволит менеджерам сосредоточиться на прямых задачах продажи товаров, в то время как торговый представитель в свою очередь будет оперативно осуществлять демонстрацию товара клиентам и собирать информацию о ситуации на рынке продаж и платежеспособности торговых точек.

Сумма ежемесячных расходов на сотрудника рассчитывалась исходя из суммы среднемесячной зарплаты за 2022 г. и единого страхового тарифа в размере 30% от начисленного оклада.

Расходы на заработную плату для нового сотрудника приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на расширение штата отдела продаж

План реализации	Ежемесячные затраты, р.	Затраты в год, р
Расширение штата - «Торговый представитель»	43160	517920
Итого:	43160	517920

Прогнозируется, что расширение штата отдела продаж сотрудником "Торговый представитель" приведет к следующим эффектам:

- улучшение обслуживания клиентов будет достигаться через проведение персональных демонстраций образцов товаров, чтобы клиенты имели возможность более детально ознакомиться с предлагаемыми продуктами и принять информированное решение о покупке;

- расширение штата отдела продаж позволит активизировать продажные усилия, так как каждый менеджер будет иметь больше времени и ресурсов для привлечения новых клиентов, и развития отношений с существующими клиентами. Это может привести к увеличению числа сделок и общего объема продаж;
- дополнительный сотрудник отдела продаж позволит охватить больше клиентов и рыночных сегментов, что может привести к дополнительному увеличению объема продаж.

Все эти эффекты в совокупности позволяют ожидать, что расширение штата отдела продаж приведет к повышению объема выручки не менее, чем на 18 %, по сравнению с предыдущим годом (2022 год). Благодаря дополнительному сотруднику, компания сможет успешно достичь плановых показателей, определенных в таблице 12.

После оценки требуемых инвестиций и учета расходов по каждому из предложенных предприятий, представим обобщенные затраты на три программы, необходимые для улучшения конкурентоспособности организации, в таблице 17.

Таблица 17 – Совокупные годовые затраты на предложенные программы, р.

Мероприятия	Необходимые затраты, р.
Создание уникального продукта под собственной торговой маркой	30480000
Внедрение CRM системы	285580
Расширение штата отдела продаж	517920
Итого:	31283 500

Предполагаемые суммарные затраты ООО «Стиль Декор» по всем обозначенным мероприятиям составят 31283500 рублей. В следующем параграфе определим эффективность реализации предложенных программ.

3.2 Определение эффективности предлагаемых программ повышения конкурентоспособности

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий мы учтем плановый прирост выручки на 18% по сравнению с прошлым годом 2022 г. Представим прогнозируемые данные (таблица 18).

Таблица 18 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Условные обозначения	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	ЧР ₁	10	Параграф 2.1
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	ЧР ₂	11	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс. руб.	В ₁	584300	Параграф 2.1
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс. руб.	В ₂	689474	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	З	398,4	Параграф 2.1
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	Н	30,2	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	У	485200	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	Зед	31283,5	По проекту
Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности мероприятий	Е _н	0,27	По справочнику

С помощью данных приведенных в таблице 18 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Расчеты отобразим в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2,$ <p>где, P - рост выручки; Эч – относительное высвобождение численности работников;</p>	$\text{Эч} = 10 \times \left(1 + \frac{18}{100}\right) - 11 = 0,8$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100,$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{0,8}{10 - 0,8}\right) \times 100 = 8,7$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз}/n = 3 \times \text{Эч},$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;</p>	$\text{Эз}/n = 398,4 \times 0,8 = 318,72$
4. Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс}/o = \text{Эз}/n \times \frac{H}{100},$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам: ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; травматизм – 0,2% (ОКВЭД 46.73)</p>	$\text{Эс}/o = 318,72 \times 0,302 = 96,25$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу}/л = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2,$ <p>B – выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу}/л = \left(\frac{485200}{584300} - \frac{484785}{689474}\right) \times 689474 = 87563,2$

Продолжение таблицы 19

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	(6) $\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л}$	$\begin{aligned} \text{Эу/г} &= \\ &= 318,72 + 96,25 + \\ &+ 87653,2 = 88068,17 \end{aligned}$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	(7) $\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед},$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;	$\begin{aligned} \text{Эг} &= 88068,17 - \\ &- 0,27 \times 31283,5 = \\ &= 79621,62 \end{aligned}$
8. Срок окупаемости проектных мероприятий, лет	(8) $\text{Ток} = \text{Зед} / \text{Эу-г}$	$\begin{aligned} \text{Ток} &= \\ &= 31283,5 / 88068,17 = \\ &= 0,35 \end{aligned}$

По результатам вычислений, зафиксированных в таблице 19, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности способствуют росту экономических показателей предприятия ООО «Стиль Декор». Производительность труда увеличится на 8,7 %. Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий будет составлять 79621,62 тыс. руб. Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит 0,35 лет или 130 дней (чуть более четырех месяцев).

По итогам расчетов и учета потенциальной выгоды, предложенные мероприятия имеют потенциал принести положительные экономические результаты и улучшить конкурентную позицию ООО "Стиль Декор" на рынке, а также достичь заранее определенных целей и показателей, указанных в таблице 12, относящихся к повышению уровня конкурентоспособности компании.

Заключение

Цель данной бакалаврской работы заключалась в исследовании возможностей и проблем повышения конкурентоспособности торгового предприятия на примере ООО "Стиль Декор" и разработке программ и методов для ее улучшения. В соответствии с поставленной целью были выполнены следующие задачи:

- изучение теоретических и методических основ определения конкурентоспособности предприятия с использованием известных методов анализа конкурентоспособности;
- изучение путей повышения конкурентоспособности;
- анализ и оценка организационной структуры и финансовых ключевых показателей ООО "Стиль Декор";
- сравнительный анализ конкурентоспособности предприятия.
- разработка предложений по улучшению конкурентоспособности торгового предприятия;
- разработка комплекса рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности.

В структуре написания бакалаврской работы в первом разделе выполнено раскрытие теоретических знаний по вопросу конкурентоспособности предприятий и акцентировано внимание на определении сущности и значения понятия конкурентоспособность и методах ее оценки.

Под конкурентоспособностью принято понимать способность предприятия к противостоянию в условиях конкуренции.

В параграфе 1.1 раздела 1 развернуто рассмотрены аспекты понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность». Определены различные определения этих понятий и подходы к ним. Для более объемного понимания значения термина «конкурентоспособность» трактовки раскрытия понятия,

написанные известными учеными и исследователями в области маркетинга и экономики, собраны и оформлены в таблице А. 1 (приложение А). Выделены и разобраны показатели конкурентоспособности предприятия. Сводная характеристика показателей оформлена в таблице Б. 1 (приложение Б).

Самые популярные у маркетологов и аналитиков методы анализа и разбора конкурентоспособности описаны и разобраны в параграфе 1.2 раздела 1. Взяты во внимание такие методы как SWOT-анализ, модель 5 сил Портера, матрица БКГ, сравнительный анализ конкурентного окружения и другие известные методы. Дополнительные характеристики сущности самых известных методов вынесены в таблицу В. 1 (приложение В).

Во втором разделе бакалаврской работы выполнен анализ уровня конкурентоспособности предприятия. Аналитические выводы сделаны на основе разбора данных ключевых финансовых показателей и организационной структуры компании ООО «Стиль Декор».

Информация об организации ООО «Стиль Декор» и ее деятельности, организационно-экономическая структура предприятия рассмотрены в параграфе 2.1. В этом параграфе так же отображены финансовые показатели деятельности организации и проведен их анализ.

В параграфе 2.2 проведен анализ уровня конкурентоспособности предприятия применяя методы анализа пяти сил Портера, SWOT-анализ, сравнительный анализ конкурентов, основанный на мнении экспертных оценок и финансовый анализ коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности конкурирующих компаний.

По результатам анализа выявлены сильные и слабые показатели в комплексе, определяющем уровень конкурентоспособности предприятия. Выявилось, что малочисленный штат сотрудников, низкая маркетинговая активность и большой объем аналогичных ассортиментных предложений в рынке являются факторами, замедляющими рост уровня конкурентоспособности организации.

Исходя из выводов, сделанных в результате анализа конкурентоспособности предприятия ООО «Стиль Декор», в разделе 3 были рассмотрены пути повышения уровня конкурентоспособности организации и представлен рекомендованный план мероприятий для выполнения этой задачи.

В разделе 3.1 представлены предлагаемые действия и разработан план мероприятий для улучшения показателей конкурентоспособности ООО "Стиль Декор". Исследованы возможности внедрения системы CRM, разработки эксклюзивной продукции и увеличения штата отдела продаж. Также этот раздел включает определение затрат и инвестиций, необходимых для осуществления этих программ. В параграфе 3.2 произведен расчет эффективности основных мероприятий, предлагаемых для повышения конкурентоспособности предприятия. Определена экономическая эффективность предложенных мероприятий и их влияние на увеличение производительности труда, объема продаж и рентабельности. При увеличении ключевых экономических показателей торгового предприятия также наблюдается рост уровня его конкурентоспособности.

Для достижения основной цели исследования бакалаврской работы был выполнен определенный набор задач. Все поставленные цели проекта были успешно достигнуты, и задачи успешно выполнены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. 365 с.
2. Бардаченко Н.С. Анализ основных подходов к определению термина «конкурентоспособность товара» - [Электронный источник]: <http://www.kgau.ru/new/all/konferenc/konferenc/2020/e11.pdf?ysclid=linqj94isk234009606>
3. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В.А. Болодурина // Международный научно-исследовательский журнал. - № 11 (42). - Часть 1. – Декабрь. – с. 18-21
4. Бухалков М. Маркетинг: учебник. М: Маркетинг, 2013. 430 с.
5. Воропай М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Воропай // Форум молодых ученых. – 2018. - № 10 (25). – с. 269-278
6. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — М.: Издательство «Юрайт», 2017
7. Датиева Л.М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Л.М. Датиева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – [Электронный источник]:
8. Иванишина В.А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации / В.А. Иванишина. - Текст: непосредственный // Проблемы современной экономики: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). - Самара: ООО «Издательство АСГАРД», 2016. - С. 9-12. - [Электронный источник]: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/217/10907/> (дата обращения: 09.06.2023).
9. Калькулятор стоимости внедрения Битрикс24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://webcube.studio/prices/> (дата обращения: 19.09.2023).

10. Котлер Ф. Маркетинговая деятельность фирмы: Росинтер, 2013. 450 с.
11. Крюков А. Ф. Управление маркетингом. М.: Кнорус, 2013. 136 с.
12. Кузьменко О.В., Чекарь В.Н., Мостипан В.Н. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа / О.В. Кузьменко, В.Н. Чекарь, В.Н. Мостипан // Economy and Business: Theory and Practice. – 2023. - vol. 2 (96). – с. 217-223
13. Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Ресторанный бизнес: инновации и менеджмент. М.: Триада, 2013. 87 с.
14. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товара. – М.: «Дашкова и К», 2018
15. Маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: grandars.ru
16. Мещерякова Е.А. SWOT-анализ - метод оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Мещерякова, М.В. Мещеряков. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2022. - № 23 (418). - С. 551-553. - [Электронный источник]: <https://moluch.ru/archive/418/93030/> (дата обращения: 09.09.2023).
17. Мхитарян С. В. Отраслевой маркетинг. М.: Эксмо, 2013.
18. Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: «Ось», 2014. 561 с.
19. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 2012. 584 с.
20. Сайт компании-разработчика [Электронный источник]: <https://www.bitrix24.ru/prices/> (дата обращения: 19.09.2023).
21. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. М.: «Эскиммо», 2014.
22. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью / Р. Фатхутдинов // Стандарты и качество. 2000. №10
23. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновация. Конкурентоспособность. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015, 48 с.

24. Шаповалов В. А. Управление маркетинговой деятельностью. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 345 с.
25. Экономическая теория: учебное пособие. М.: Юрайт, 2014

Приложение А

Трактовки термина «конкурентоспособность»

Таблица А.1 – Примеры трактовки термина «конкурентоспособность» [2], [6], [10], [15]

Автор	Трактовка термина
1	2
Портер М.	Конкурентоспособность — это свойство товара, услуги или организации функционировать наравне со своими конкурентами на рынке.
Визер Е. Дж	Способность предприятия к приобретению, сохранению и увеличению рыночной доли.
Завьялов Р.	Интенсивное выражение экономических, научных, технологических, производственных, организационных, управленческих, маркетинговых и других возможностей страны (и конкретного товаропроизводителя), которые реализуются и успешно (или безуспешно) противостоят ей (и конкретному товаропроизводителю) в ее товарах и услугах.
Целикова Г. В	«Конкурентоспособность — это комплексная социально-экономическая характеристика субъекта исследования за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающего уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум его составляющим-рыночной и ресурсной».
Магомедов Ш. Ш.	«Конкурентоспособность товаров-эта мера их потребительской привлекательности». Автор трактует конкурентоспособность продукции посредством полезности приобретаемой продукции.
Мескон М., Альберт А., Хедоури Ф.	Компетентность выраженного типа означает, что компания делает что-то лучше, нежели ее конкуренты, то есть поддерживает конкурентное преимущество, которое позволяет ей привлекать потребителя.
Голубков Е. П	«Конкурентоспособность продукта — это его способность конкурировать на рынке. Успешно конкурировать». По мнению автора, это достигается в первую очередь за счет придания продукту таких показателей (характеристик), которые позволяют ему получить высокую оценку потребителей по сравнению с конкурирующими продуктами.

Приложение Б

Характеристики конкурентоспособности предприятия

Таблица Б.1 – Показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятия

Показатели	Описание
1	2
Финансовый аспект	К показателям финансового характера относятся: себестоимость, норма прибыли, оценка структурной составляющей активного комплекса, инвестиционная привлекательность, доходность и иные показатели
Организационно-управленческий аспект	В данный раздел входят: производительность труда работников, доля инженерно-технического персонала и специалистов в общей численности работников, скорость реагирования команды менеджмента на трансформацию внешней среды, система делегирования полномочий, тип организационной структуры управления
Технологический аспект	К данному разделу относятся: обновленный ассортимент продукции, используемые стандарты, затраты на проведение НИОКР
Производственный аспект	К показателям производственного характера относятся: фондоотдача (фондоёмкость), производственные мощности, характеристика системы контроля качества, производительность, новизна и срок службы оборудования.
Кадровый аспект	В состав данного раздела относятся: квалификационные характеристики трудового коллектива, качественный уровень профессиональной подготовки персонала
Маркетинговый аспект	К показателям данного раздела относятся: рыночная доля, престижность и цена бренда, репутация компании, эффективность рекламной компании, стратегия развития продвижения продукции на рынок и продаж, численность клиентской базы, ценовая политика и масштаб цен, качественные характеристики сервиса обслуживания.

Приложение В

Методы оценки конкурентоспособности

Таблица В.1 – Методы, позволяющие произвести оценку конкурентоспособности компании [3], [4], [5], [8], [12], [17]

Методология	Сущность методологии
1	2
SWOT-анализ	SWOT-анализ определяет сильные и слабые стороны, которые являются факторами внутренней среды, способствующими или препятствующими эффективному функционированию предприятия, а также возможности и угрозы (внутренние и внешние), которые являются факторами внешней среды, способствующими или препятствующими дальнейшему развитию и эффективному функционированию организации
PEST-анализ	Метод PEST-анализа позволяет проанализировать внешнее воздействие среды предпринимательского типа на субъект предпринимательства, вероятность и направление его развития (согласно основным факторам-P-Political, E-Economic, S-Social, T-Technological) по схеме воздействия факторов на организацию
Матрица БКГ	Матричный метод BGG основан на маркетинговой оценке компании и ее продукции и базируется на анализе жизненного цикла конкурентоспособности
Модель пяти сил Портера	Модель пяти сил Портера позволяет произвести оценку степени конкуренции в отрасли и выявить возможности повышения прибыльности, объективно отражая состояние конкурентной среды в данный момент времени. Пять конкурентных сил включают в себя конкуренцию в отраслевом масштабе, наличие угроз со стороны новых игроков, описание сильной позиции поставщика и клиента, наличие продуктов-заменителей и оценку их влияние на деятельность организации
Сравнительный анализ конкурентного окружения	Конкурентный бенчмаркинг предоставляет информацию о компании, продуктах и услугах, которые она продает, группах клиентов, на которые она ориентирована и источниках ее конкурентного преимущества, чтобы сравнить конкурентов по различным аспектам.
Гипотетический многоугольник конкурентоспособности	Каждая грань многоугольника представляет собой отдельную характеристику продукта, подлежащую сравнительной оценке. Оценив возможности компании, можно построить многоугольник конкурентоспособности. Результаты конкурентной борьбы используют для определения того, какие конкуренты могут, а какие не должны конкурировать.

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Методология	Сущность методологии
1	2
Метод оценки, опирающийся на теорию совершенной конкуренции	В соответствии с данной теорией, к числу наиболее конкурентоспособных относятся компании, в которых работа всех отделов и служб организована наилучшим образом. На эффективность работы каждой службы оказывает воздействие ряд факторов, выступающих ресурсами компании. Оценка работы каждого подразделения сопряжена с оценкой эффективности использования данных ресурсов. Способность каждого предприятия к достижению конкурентного преимущества, сформулированная в предварительном анализе, оценивается экспертами с точки зрения имеющейся ресурсной базы.

Приложение Г

Товарная матрица ООО «Стиль Декор»

Таблица Г.1 – Ассортиментный перечень продукции, предлагаемой предприятием

Товарная группа	Категория	Тип изделия	Ценовой сегмент продукта	Бренд	Страна происхождения Бренда
1	2	3	4	5	6
Обои	Декоративные обои на бумажной и флизелиновой основе	Вспененный винил	Эконом	BelVinil	Белоруссия
		Горячее тиснение	Средний	DOM&NICA	Россия
		Горячее тиснение	Средний	Elysium	Россия
		Горячее тиснение	Средний	ERISMANN	Россия
		Горячее тиснение	Средний	Malex design	Россия
		Горячее тиснение	Средний	MaxDecor	Узбекистан
		Вспененный винил	Эконом	Vilia	Белоруссия
		Горячее тиснение	Средний	АРТЕКС	Россия
		Бумажные обои	Супер эконом	Брянские обои	Россия
		Горячее тиснение	Эконом	Гомельобои	Белоруссия
		Горячее тиснение	Средний	Индустрия	Россия
		Горячее тиснение	Средний	МАЯКПРИНТ	Россия
		Горячее тиснение	Средний	Московская обойная фабрика	Россия
		Бумажные обои	Супер эконом	Пермские обои	Россия
		Бумажные обои	Супер эконом	Саратовские обои	Россия
		Горячее тиснение	Средний	ФОКС	Белоруссия
	Обои под окраску на флизелиновой основе	Вспененный винил	Эконом	MaxDecor	Узбекистан
		Вспененный винил	Эконом	Vilia	Белоруссия
		Вспененный винил	Эконом	BelVinil	Белоруссия
	Фотообои	Горячее тиснение	Средний	Divino	Россия

Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Товарная группа	Категория	Тип изделия	Ценовой сегмент продукта	Бренд	Страна происхождения Бренда
1	2	3	4	5	6
Декоративные пленки	Самоклеящая плёнка	Витражная	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
		Декор	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
		Цветная	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
		Голография	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
		Дерево	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
		Мрамор	Эконом	D&B	Китай
			Средний	d-c-fix	Германия
Сопутствующие товары	Обойный клей	Клей усиленный с ПВА	Средний	LUXOL	Белоруссия
		Универсальный клей	Эконом	TITAN WILD	Россия
Стеновые панели	Отделочные панели	Панели ПВХ	Средний	Декопан	Россия
Декоративный пенополистирол	Плинтус потолочный	ПВХ плинтус	Средний	Плинтекс	Россия
	Потолочная плита	ПВХ плита	Эконом	Солид	Россия
Декоративная оконная группа	Рулонные шторы	Тканевые шторы	Средний	Дельфа	Белоруссия
	Жалюзи		Средний	Room Decor	Китай
Карнизы	Карнизы	Потолочные карнизы	Средний	Легранд	Россия
Наклейки	Декоративные наклейки	-	Средний	Room Decor	Россия
Напольные покрытия	Коврики для ванной	ПВХ с фотопечатью	Эконом	Vilina	Россия

Приложение Д

Финансовый анализ имущества компании ООО «Стиль Декор»

Таблица Д.1– Структурная составляющая имущества компании и источников его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2)/гр.2)
	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	на начало периода (31.12.2020)	на конец периода (31.12.2022)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: основные средства	–	–	–	–	–	–	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	162 738	107 104	234 040	100	100	+71 302	+43,8
в том числе: запасы	84 044	31 668	36 821	51,6	15,7	-47 223	-56,2
дебиторская задолженность	60 434	73 294	165 420	37,1	70,7	+104 986	+173,7
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	17 282	1 933	31 576	10,6	13,5	+14 294	+82,7
Пассив							
1. Собственный капитал	2 636	3 105	4 760	1,6	2	+2 124	+80,6
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства, всего	160 102	103 999	229 280	98,4	98	+69 178	+43,2
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	162 738	107 104	234 040	100	100	+71 302	+43,8

Приложение Е

Сравнительный анализ показателей конкурентоспособности нишевых конкурентов

Таблица Е.1 – Расчет показателей для оценки конкурентоспособности ООО «Стиль Декор»

Показатель	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	В	259 427	223 961	252 101	584 276
Полная себестоимость, тыс. руб.	З	258 389	223 232	249 928	581 384
Операционная эффективность компании	$r = В / З$, где В – выручка, З – себестоимость	1,004	1,003	1,009	1,005
Индекс изменения объемов выручки	$I = В / В_0$, где $В_0$ – выручка прошлого периода	-	0,863	1,126	2,318
Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	$K^0 = r \cdot \sqrt{I}$, где r – операционная эффективность компании, I – индекс изменения объемов выручки	-	0,932	1,071	1,530

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.2 – Расчет показателей для оценки конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно конкурента № 1 - ООО «ЭЙ ДЖИ ГРУПП»

Показатель	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	В	2 035 022	2 225 497	2 330 138	1 998 017
Полная себестоимость, тыс. руб.	З	1 893 889	2 075 483	2 089 978	2 015 678
Операционная эффективность компании	$R_{\text{конкл}} = В / З$, где В – выручка, З – себестоимость	1,075	1,072	1,115	0,991
Индекс изменения объемов выручки	$I^S = В / В_0$, где $В_0$ – выручка прошлого периода	-	1,094	1,047	0,857
Коэффициент операционной эффективности	$K_r = r / R_{\text{конкл}}$, где r – операционная эффективность ООО «Стиль Декор»	-	0,936	0,905	1,014
Коэффициент стратегического позиционирования	$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}$, где I – индекс изменения объемов выручки ООО «Стиль Декор»	-	0,888	1,037	1,645
Конкурентоспособность	$K = K_r * K_I$, где K_r – коэффициент операционной эффективности, K_I – коэффициент стратегического позиционирования	-	0,831	0,938	1,668
Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	$K^S = R \cdot \sqrt{I^S}$, где R – операционная эффективность компании, I^S – индекс изменения объемов выручки	-	1,049	1,032	0,930
Показатель конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно ООО «ЭЙ ДЖИ ГРУПП»	$K = K^O / K^S$, где K^O – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор»	-	0,888	1,038	1,645

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.3 – Расчет показателей для оценки конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно конкурента № 2 - ООО «Море обоев»

Показатель	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	V	607 964	760 188	946 279	763 026
Полная себестоимость, тыс. руб.	З	590 379	737 982	906 875	715 462
Операционная эффективность компании	$R_{\text{конк2}} = V / З$, где V – выручка, З - себестоимость	1,030	1,030	1,043	1,066
Индекс изменения объемов выручки	$I^S = V / V_0$, где V_0 – выручка прошлого периода	-	1,250	1,245	0,806
Коэффициент операционной эффективности	$K_r = r / R_{\text{конк2}}$, где r – операционная эффективность ООО «Стиль Декор»	-	0,974	0,967	0,943
Коэффициент стратегического позиционирования	$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}$, где I – индекс изменения объемов выручки ООО «Стиль Декор»	-	0,831	0,951	1,696
Конкурентоспособность	$K = K_r * K_I$, где K_r – коэффициент операционной эффективности, K_I – коэффициент стратегического позиционирования	-	0,809	0,920	1,599
Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	$K^S = R \cdot \sqrt{I^S}$, где R – операционная эффективность компании, I^S – индекс изменения объемов выручки	-	1,121	1,126	0,902
Показатель конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно ООО «Море обоев»	$K = K^0 / K^S$, где K^0 - коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор»	-	0,831	0,951	1,696

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.4 – Расчет показателей для оценки конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно конкурента № 3 - ООО «М-обои»

Показатель	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	V	400 383	469 025	397 366	160 869
Полная себестоимость, тыс. руб.	З	389 329	455 706	385 562	156 496
Операционная эффективность компании	$R_{\text{конкз}} = V / З$, где V – выручка, З – себестоимость	1,028	1,029	1,031	1,028
Индекс изменения объемов выручки	$I^{S3} = V / V_0$, где V_0 – выручка прошлого периода	-	1,171	0,847	0,405
Коэффициент операционной эффективности	$K_r = r / R_{\text{конкз}}$, где r – операционная эффективность ООО «Стиль Декор»	-	0,975	0,979	0,978
Коэффициент стратегического позиционирования	$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}$, где I – индекс изменения объемов выручки ООО «Стиль Декор»	-	0,858	1,153	2,392
Конкурентоспособность	$K = K_r * K_I$, где K_r – коэффициент операционной эффективности, K_I – коэффициент стратегического позиционирования	-	0,837	1,129	2,339
Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	$K^S = R \cdot \sqrt{I^S}$, где R – операционная эффективность компании, I^S – индекс изменения объемов выручки	-	1,085	0,929	0,640
Показатель конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно ООО «М- обои»	$K = K^O / K^S$, где K^O – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор»	-	0,859	1,153	2,391

Продолжение Приложения Е

Таблица Е.5 – Расчет показателей для оценки конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно конкурента № 4 - ООО «Оптторгобои»

Показатель	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	В	335 085	337 088	304 414	285 950
Полная себестоимость, тыс. руб.	З	324 207	324 013	298 748	274 595
Операционная эффективность компании	$R_{\text{конк4}} = В / З$, где В – выручка, З – себестоимость	1,034	1,040	1,019	1,041
Индекс изменения объемов выручки	$I^S = В / В_0$, где $В_0$ – выручка прошлого периода	-	1,006	0,903	0,939
Коэффициент операционной эффективности	$K_r = r / R_{\text{конк4}}$, где r – операционная эффективность ООО «Стиль Декор»	-	0,964	0,990	0,965
Коэффициент стратегического позиционирования	$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}$, где I – индекс изменения объемов выручки ООО «Стиль Декор»	-	0,926	1,117	1,571
Конкурентоспособность	$K = K_r * K_I$, где K_r – коэффициент операционной эффективности, K_I – коэффициент стратегического позиционирования	-	0,893	1,106	1,516
Коэффициент эффективности хозяйственной деятельности	$K^S = R \cdot \sqrt{I^S}$, где R – операционная эффективность компании, I^S – индекс изменения объемов выручки	-	1,006	0,959	0,974
Показатель конкурентоспособности ООО «Стиль Декор» относительно ООО «Оптторгобои»	$K = K^0 / K^S$, где K^0 – коэффициент эффективности хозяйственной деятельности ООО «Стиль Декор»	-	0,926	1,117	1,571

Приложение Ж

Смета затрат на интеграцию системы CRM «Битрикс 24»

Таблица Ж.1 – Смета затрат на интеграцию системы CRM «Битрикс 24»

Наименование услуги	Цена, р.
1	2
Общие настройки	-
Подбор тарифа и регистрация облачного портала Битрикс24	500
Приглашение сотрудников в CRM	1000
Создание структуры отдела продаж	1500
Установка десктопного приложения	500
Установка мобильного приложения	500
Оптимизация карточки лида, контакта, сделки	1000
Настройка типовых фильтров лидов, сделок, дел	1500
Настройка стадий лидов и сделок	1500
Создание 2-го направления сделок (другие этапы воронки для другого направления бизнеса)	1000
Настройка стадий лидов и сделок для второго направления	1500
Настройка прав доступа к CRM	1500
Контроль входящих заявок и общения с клиентами	-
Подключение телефонии для входящих звонков	2900
Настройка номера для исходящих звонков	500
Настройка записи телефонных разговоров	500
Подключение к CRM общего корпоративного электронного адреса (info@company.ru)	500
Подключение к CRM электронных адресов менеджеров	2500
Подключение сервиса обратный звонок для одного сайта	900
Практикум по обработке и конвертации лидов, ведению сделок по стадиям для пользователей CRM	2500
Настройка экранов отчета в категориях Лиды и Сделки	1500
Настройка стадий лидов и сделок	1500
Настройка CRM-формы (заявки с сайта). Без подключения систем оплаты и настройки условий	500
Подключение соцсетей и мессенджеров (открытая линия)	1000
Практикум по обработке и конвертации лидов, ведению сделок по стадиям из подключенных каналов	2500
Настройка работа контроля лида/сделки (уведомление о просроченной стадии)	1000

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

Наименование услуги	Цена,р.
1	2
Регулярный контакт. Автопланирование следующего контакта. Настройка робота	1900
Повторные продажи. Автозадание на повторную продажу менеджеру. Настройка робота	1900
Кросс-продажи. Автозадание на продажу смежного продукта/услуги. Настройка робота	1900
Автоматическое подключение ретаргетинга для соц.сетей по лидам и сделкам в одной из стадий	1900
Настройка 2 отчетов CRM в конструкторе отчетов	1900
Продвинутые функции	-
Настройка интеграции с 1С	6000
Разработка приложений	10000
Настройка Email и SMS рассылок по клиентам	3000
Настройка автоматических обзвонов	3000
Создание бизнес-процессов	1000
Сбор и обработка данных по рекламным компаниям в CRM	5000
Настройка входящих и исходящих вебхуков	1000
Обучение и поддержка пользователей	2500
Подключение АТС на базе Asterisk к Битрикс24	5000
Сквозная аналитика. Анализ компаний и настройка модуля.	25000
Итого:	101302