

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )**

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

Студент

Ю. В. Аргентова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Г. Смышляева

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

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Ю. В. Аргентова

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

Научный руководитель: к.э.н. доцент Е. Г. Смышляева

Цель бакалаврской работы – разработка стратегии повышения конкурентоспособности для укрепления фирмы ООО «МКТ» на потребительском рынке.

Объектом исследования является предприятие ООО «МКТ».

Предметом данного исследования являются показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятий.

Границами исследования являются 2017-2019 гг.

На сегодняшний день, учитывая современные тенденции развития региональных, федеральных и мировых рынков, под влиянием экономических, геополитических и социокультурных факторов, в том числе и усиливающейся конкуренции, особую роль для коммерческих предприятий приобретает изучение такой характеристики, как конкурентоспособность фирмы и определение методов ее стимулирования. Оценка конкурентных преимуществ и разработка мероприятий по повышению собственной привлекательности фирмы в глазах потребителя, позволяет не только добиться высокой эффективности от предпринимательской деятельности, но и расширить собственную аудиторию, посредством уникального предложения.

Таким образом, можно сделать вывод, что комплексный анализ подходов к оценке и стимулированию конкурентоспособности коммерческих предприятий является актуальным вопросом научных исследований.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 38 источника и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе 27 таблиц и 10 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия .....	6
1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.....	13
2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ» .....	24
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» .....	32
3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» .....	47
3.1 Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» .....	47
3.2 Оценка экономической эффективности стратегии.....	57
Заключение .....	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Расчеты маркетинга и рекламы.....	70

## Введение

«На сегодняшний день, учитывая современные тенденции развития региональных, федеральных и мировых рынков, под влиянием экономических, геополитических и социокультурных факторов, в том числе и усиливающейся конкуренции, особую роль для коммерческих предприятий приобретает изучение такой характеристики, как конкурентоспособность фирмы и определение методов ее стимулирования. Оценка конкурентных преимуществ и разработка мероприятий по повышению собственной привлекательности фирмы в глазах потребителя, позволяет не только добиться высокой эффективности от предпринимательской деятельности, но и расширить собственную аудиторию, посредством уникального предложения.

Таким образом, можно сделать вывод, что комплексный анализ подходов к оценке и стимулированию конкурентоспособности коммерческих предприятий является актуальным вопросом научных исследований, который может позволить фирмам укрепить свое положение на потребительском рынке в течение длительного времени.

Следует отметить, что некоторые аспекты конкурентоспособности предприятий, а также методологической основы для ее анализа и прогнозирования в своих научных трудах затрагивали: Головачев А. С., Квасникова. В.В., Фатхутдинов, Р.А., Оковкин В.Н., Рудакова А.Н., Пирогова О.Е. и др. Изучение различных подходов к пониманию сущности конкурентоспособности и способов ее оценки поспособствовало комплексному исследованию данной темы.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности для укрепления фирмы ООО «МКТ» на потребительском рынке.

В соответствие с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- исследовать понятие и сущность конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия;
- оценить конкурентоспособность предприятия ООО «МКТ»;
- разработать стратегию по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» и рассчитать ее экономическую эффективность.

Объектом исследования является предприятие ООО «МКТ».

Предметом данного исследования являются показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятий.

В качестве теоретической основы были использованы исследования таких зарубежных ученых и экономистов, как М. Портер, А. Смит, отечественных, таких как Головачев А. С., Квасникова В.В., Фатхутдинов, Р.А., Оковкин В.Н., Рудакова А.Н., Идиятуллина Э.Р., Поляничкин Ю.А. и др., в области изучения конкурентоспособности предприятий, коммерческой деятельности. Также в рамках исследования использовались нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность предприятий торговли, авторефераты, диссертации, публикации в специальных периодических изданиях, материалы научно-практических конференций по исследуемой теме.

В ходе исследования использовались следующие эмпирические и теоретические методы: сравнительный анализ, индексный анализ, факторный анализ, а также синтез, математические вычисления, моделирование, формализация и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке стратегии повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности ООО «МКТ».

Цели и задачи определили логику и структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав заключения, списка литературы.

# 1 Теоретические аспекты разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

## 1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Термин «конкурентоспособность» обозначает способность объекта, явления или какой-либо совокупности элементов поддерживать свои позиции, реализовывать свой потенциал в условиях функционирования конкурентных механизмов. Данный термин может применяться в разных, практически не связанных между собой сферах человеческой жизнедеятельности, например, в экономике, включая производство и торговлю; в политике, как во внутригосударственной, так и в международной; в науке; в творчестве; в логистике и т.д. Однако следует отметить, что независимо от сферы влияния, конкурентоспособность всегда носит рыночный характер.

Формирование научно-теоретического обоснования концепции конкурентоспособности, по мнению ученых экономистов современности, началось с работы А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой он рассматривал зависимость положения государства на мировом рынке от таких факторов, как земля, капитал, труд и природные ресурсы. Очевидно, что данная мысль свидетельствует о возникновении понятия конкурентного преимущества.

Несмотря на то, что данный подход получил поддержку многих ученых (например, Д. Рикардо), на сегодняшний день нет единого понимания, что такое конкурентоспособность, и разные отечественные и иностранные экономисты дают разные определения данной характеристики, акцентируя внимания на ее различных аспектах. Среди основных ученых, исследовавших данный вопрос, можно выделить: М. Портер, Головачев, А.С., Квасникова В.В., Фатхутдинов Р.А., Синько, В., Ж.-Ж. Ламбен и др.

Каждый из экономистов, формулируя определение, делает акцент на одном из аспектов данной характеристики. В рамках данного исследования, предлагается группировка определений по двум направлениям:

- конкурентоспособность, как характеристика обозначающая степень удовлетворения потребностей потребителей;
- конкурентоспособность, как характеристика, обозначающая состояние (положение) объекта на рынке.

Ученые, придерживающиеся первого направления, пытались объяснить сущность конкурентоспособности, через призму удовлетворения потребностей потребителей, акцентируя внимание на том, что наиболее выгодное предложение более качественной продукции и в полной мере, удовлетворяющей запросу потребителя, является показателем конкурентоспособности организации. Следует отметить, что при такой трактовке данного понятия не всегда или в недостаточной степени учитываются другие важнейшие аспекты, например, затраты фирмы, ее рыночные показатели. Представителями данного направления являются М. Портер, Головачев А.С., Оковкина О.Н., Чупайда А.М. и др.

Что же касается второго направления, то в данном случае сущность конкурентоспособности представляется, как положение фирмы на рынке, охватывающее совокупность показателей эффективности предприятия, учитывающие в том числе и удовлетворенность покупателей, ведь этот показатель действительно имеет большое значение для фирмы в рыночных условиях. Среди представителей данного направления можно выделить: Квасникова В.В., Синько В., Фатхутдинов Р.А., Александров А.К.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что сущность конкурентоспособности в любом случае зависит от степени удовлетворенности потребителей качеством, количеством и прочими составляющими услуги (товара), однако необходимо помнить о том, что конкурентоспособность – многоаспектное понятие и включает множество других показателей. Способность фирмы конкурировать с другими

аналогичными хозяйствующими субъектами должна выражаться через совокупность показателей организации.

В соответствии с вышесказанным можно интегрировать два направления и сформулировать наиболее полное определение конкурентоспособности. Конкурентоспособность – это многофакторная сравнительная характеристика, отражающая уровень эффективности использования ресурсов для создания и реализации продукции, которая в максимально доступной мере будет удовлетворять потребностям потребителей, и обладать определенными преимуществами перед другими организациями.

Важно отметить, что конкурентоспособность предприятия – понятие относительное и всегда имеет зависимость от рыночной среды, соотношения спроса (потребностей покупателей) и предложения (конкурентов) [10, с. 17].

Для более глубокого изучения сущности и специфических особенностей конкурентоспособности следует обратиться к трудам английского ученого М. Портера, который сформулировал и изложил собственную модель пяти сил конкуренции, характеризующую состояние борьбы на определенном рынке:

- риск входа на рынок новых конкурентов;
- риск появления продуктов-субститутов;
- зависимость от поставщиков;
- платежеспособность и желание приобретать данный товар;
- существующая конкурентная среда.

Эти пять факторов, по мнению М. Портера являются ключевыми в функционировании каждого предприятия в отдельности и конкретного рынка в целом. Положение каждой из этих сил и их синергетическое воздействие позволяют установить возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал. Также важно отметить, что значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками [31, с 12].

Изучение М. Портером конкуренции и ее влияния на конкретные рынки позволило определить, что конкурентоспособность предприятия является



комплексным аккумулярованным проявлением преимуществ перед аналогичными конкурирующими фирмами в определенных аспектах, которые возможно измерить при помощи экономических показателей, например, прибыль, товароборот, рентабельность продаж, доля на рынке, покупательская аудитория, конверсия продаж.

Однако как уже было определено, конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, а потому не может исследоваться и измеряться обособленно от внешних воздействий.

Конкурентоспособность предприятия – это сложное понятие, так как имеет многогранную сущность и подвержена влиянию большого количества факторов [20, с 74]. Конкурентоспособность – сумма многих аспектов, выраженных разными показателями [21, с 13]. И также розничное торговое предприятие может считаться конкурентоспособным, только если его суммарный потенциал соответствует условиям рынка [25].

Рассмотрим внешнюю среду розничного торгового предприятия, оказывающую непосредственное влияние на конкурентоспособность фирмы (рисунок 1).

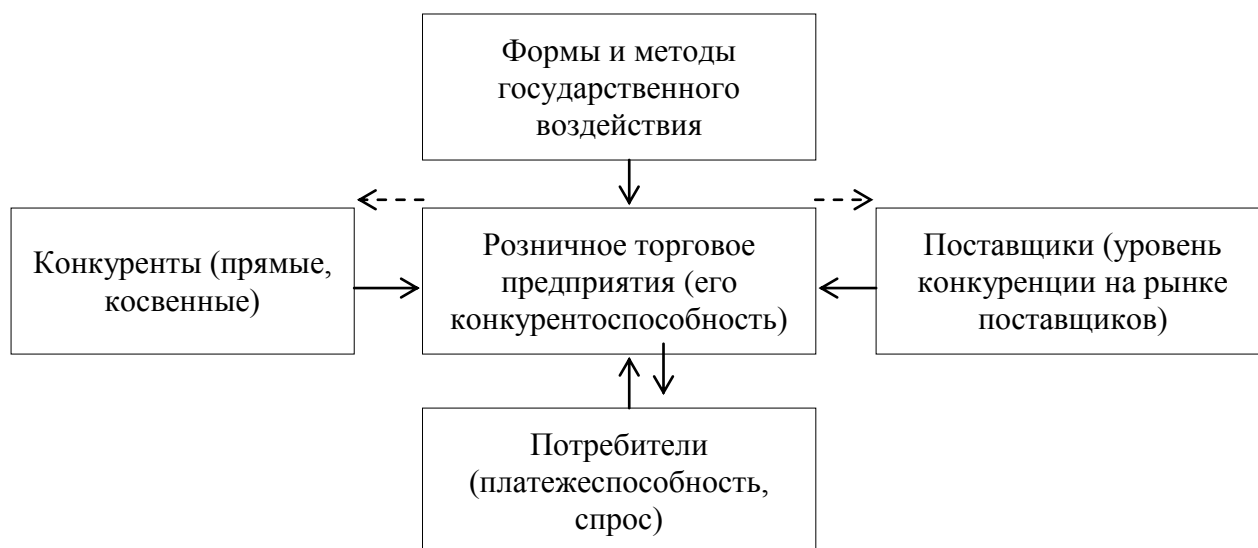


Рисунок 1 – Внешняя среда розничного торгового предприятия

На данном рисунке представлено влияние внешней среды на конкурентоспособность торгового предприятия и обратное влияние, которое может или не может оказывать фирма на внешнюю среду.

Так государственное воздействие является неуправляемым и не может быть изменено, поэтому конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от данного фактора без возможности обратного воздействия. Поставщики и конкуренты являются факторами «второго уровня», они также оказывают непосредственное влияние на конкурентоспособность фирмы, через такие показатели как насыщенность рынка, количество конкурентов, их преимущества, число поставщиков, взаимодействие с ними и пр. Однако на эти факторы фирма имеет определенное воздействие, через возможность выбора поставщиков, оттягивание аудитории от конкурентов и пр.

Самым же главным фактором воздействия на конкурентоспособность организации являются потребители. Именно они (спрос на предлагаемые товары/услуги) определяют успех и банкротство фирмы на рынке, преобладание над конкурентами или наоборот снижение позиций. Важным аспектом является то, что фирма может оказывать полное прямое воздействие на покупателей (фактор «третьего уровня»), через инструменты сбытовой деятельности, предложение наиболее выгодных условий, соотношения «цена-качество», нежели у конкурентов и более качественной продукции и сервисных услуг.

Рассмотренная внешняя среда позволяет наиболее полно представить сущность конкурентоспособности фирмы под влиянием определенных факторов, обуславливающих ее положение на рынке. Также, следует отметить, что при оценке конкурентоспособности предприятия, нельзя игнорировать факторы внешней среды, например состояние отрасли, региона или страны в целом, без развития которых невозможно обеспечить нормальное функционирование предприятия и, как следствие, его высокую конкурентоспособность [24, с. 16].

Помимо предложенной схемы внешней среды предприятия, некоторые ученые предлагают более подробную систему ее представления. Так в трудах Береговой И.Б. внешняя среда конкурентоспособности предприятия подразделяется на три основных группы: факторы влияния, факторы обеспечения и факторы, непосредственно влияющие на развитие.

Так, на рисунке 2 представлено распределение всех факторов воздействия по трем вышеуказанным группам.



Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности предприятия

В соответствии с данным рисунком, факторы влияния подразделяются на две подгруппы (макроэкономические и микроэкономические). Макроэкономические факторы влияния или факторы PEST (политические (P - political), экономические (E - economic), социальные (S - social) и технологические (T - technological) – это те факторы, которые воздействуют на предприятие с разной степенью интенсивности, однако обратного воздействия

предприятие на них оказывать не может. То есть это те факторы, под которые предприятие должно подстраиваться. Микроэкономические факторы (поставщики, конкуренты, потребители и партнеры), также оказывают на предприятие определенное воздействие, однако, здесь уже имеет место быть обратное влияние в большей или меньшей степени.

Факторы обеспечения позволяют оценить потенциал конкретного предприятия – это факторы, на которые предприятие может оказывать определенное воздействие. Анализ этих факторов позволяет выявлять способы повышения эффективности предприятия. Анализ территориального местоположения дает информацию о благосостоянии посетителей, трафика, близости конкурентов. Этап жизненного цикла предприятия позволяет оценить и выбрать наиболее подходящую стратегию. А анализ обеспеченности ресурсами позволит выявить наиболее уязвимые стороны предприятия.

Факторы развития (научно-технического, экономического, организационного), позволяют оценить существующую степень развития предприятия [23]. Речь идет о тех факторах, которые свидетельствуют о текущем состоянии финансов на предприятии, современности, соответствия тенденциям в научно-техническом аспекте, об организационной сфере.

Наиболее развернутый анализ факторов влияния на конкурентоспособность предприятия позволяет наиболее детально проанализировать внешнюю среду, и выявить условия, к которым необходимо адаптироваться и приспосабливаться, условия, которые необходимо изменять, ликвидировать и также условия, которые полностью соответствуют необходимым требованиям, для поддержания нормальной конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является важнейшей (ключевой) характеристикой розничной (торговой) фирмы, позволяющей оценить ее положение на рынке в определенных условиях в определенное время, характеризующей возможности для улучшения положения фирмы и угрозы его ухудшения. Сущность конкурентоспособности также тесно

связана с внешней средой (внешними факторами). Ее комплексный и своевременный анализ позволяет установить основные проблемы предприятия и разработать необходимые меры по снижению их влияния или полному их устранению, выработать стратегические решения.

## 1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Методология оценки конкурентоспособности организации представляет собой целый комплекс различных подходов к ее анализу, каждый из которых позволяет провести оценку, акцентируя внимание на одном или нескольких аспектах деятельности предприятия и основываясь на различных показателях. Следует отметить, что на сегодняшний день в науке известно достаточно много отличающихся друг от друга методов оценки конкурентоспособности и их групп.

Так, Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. выделяют две основных группы метода оценки конкурентоспособности организаций [7]:

- подходы, в основе которых лежат матричные методы (конкурентные карты рынка, матрица Мак-Кинзи и др.);
- подходы, в основе которых лежит определение комплексного показателя конкурентоспособности фирмы.

Некоторые ученые экономисты (например, Рамазанов В.Г.) придерживаются мнения о разделении всех методов оценки конкурентоспособности на: аналитические и графические методы.

Следует отметить, что в научной литературе, нет единого мнения о наиболее эффективном методе оценки конкурентоспособности, что связано со сложностью, многоаспектностью такого понятия, как конкурентоспособность торгового предприятия. На данную характеристику одновременно воздействует множество факторов, которые могут в большей или меньшей степени влиять и на другие факторы, снижать или увеличивать влияние каждого из них. В связи

с этим представляется актуальным рассмотреть несколько основных подходов к анализу и оцениванию конкурентоспособности.

Одной из наиболее распространённых групп методов оценки конкурентоспособности являются графические методы, основанные на стратегическом подходе (рисунок 3).



Рисунок 3 – Графические методы оценки конкурентоспособности

Применение каждого из методов, представленных на рисунке 3, позволяет установить положение фирмы на рынке, ее устойчивость, возможности для развития и т.д. [13].

Матрица SWOT – анализа рассматривает сильные и слабые стороны предприятия, под влиянием определенных угроз и возможностей роста. Преимуществом данного метода заключается в том, что сочетание данных элементов показывает не только уязвимости фирмы, но также и возможности для снижения их влияния или устранения их.

С сильными сторонами аналогичная ситуация – необходимо не просто выявить собственные преимущества, но и просчитать возможные риски (угрозы), которые могут снизить их эффективность. Главным недостатком такого метода, является сложность получения достоверной информации. Для

реализации метода необходимо привлекать квалифицированных экспертов для получения наиболее точных данных о состоянии рынка и фирмы [13].

Еще одним графическим методом оценки конкурентоспособности является «многоугольник конкурентоспособности». Как уже было отмечено в параграфе 1.1, конкурентоспособность – это сравнительная характеристика, и данный метод, направлен именно на сравнение потенциала фирмы по исследуемым аспектам с аналогичными аспектами предприятий-конкурентов. Наложение многоугольников различных предприятия друг на друга, позволяет наглядно оценить сильные и слабые стороны анализируемого предприятия. Для выставления оценок по критериям применяется метод шкалирования.

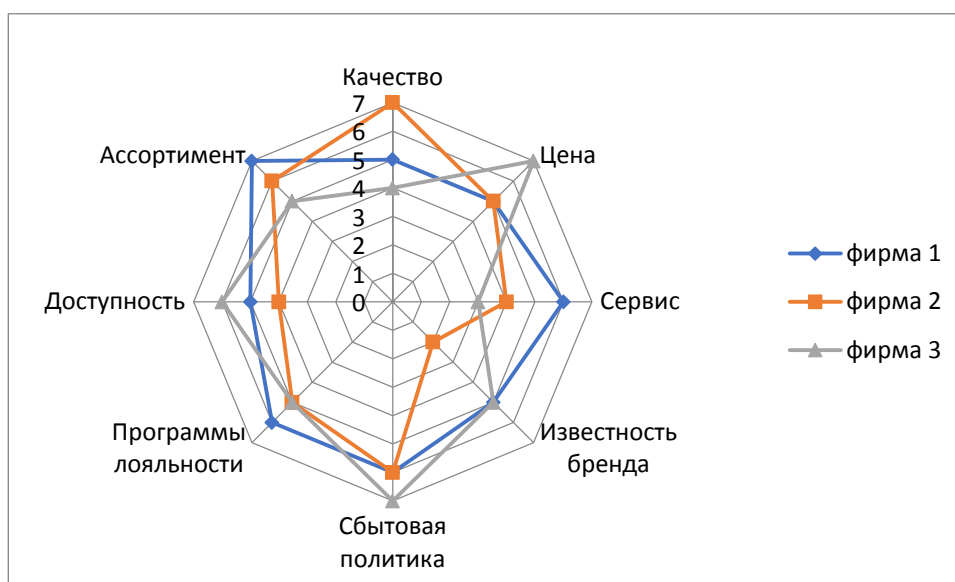


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

На рисунке 4 представлен пример построение многоугольника конкурентоспособности для трех предприятий. Критерии могут меняться в зависимости от характера и целей исследования [13].

Преимуществом данного метода является легкость осуществления и возможность оперативного исследования проблемы для принятия быстрого решения. Недостатком является сложность добычи достоверной информации для выставления оценок.

Следующим методы оценки конкурентоспособности, которые следует рассмотреть – это матрица БКГ и «Матрица Дженерал Электрик – Мак-Кинзи», которая является разновидностью первой [13].

В начале 70-х годов, американская компания «Boston Consulting Group» была разработана двухфакторная матрица, учитывающая долю рынка и его рост, а затем уже была придумана разновидность новая разновидность матрицы, которая уже учитывала другие факторы – привлекательность рынка и положение среди конкурентов [13].

Матрица БКГ может быть сформирована на основе двух любых факторов, характеризующих конкурентные позиции предприятия. Результатом становится распределение исследуемых объектов на группы «Звезды», «Дойные коровы», «Капризные дети» и «Собаки», стратегии для каждой из группы разрабатываются отдельно.

Преимуществами данной матрицы является возможность точного определения положения на рынке, при наличии достоверной информации и разработки правильной стратегии. К недостаткам можно отнести, разделение всех исследуемых объектов всего на 4 группы, нет возможности прогнозирования. Также есть вероятность, что даже занимая позицию лидера предприятие может и не попасть в группу «Дойных коров», так как затраты на поддержание лидерства, в условиях не учитывающихся внешних факторов могут быть достаточно высокими [13].

Данные недостатки, попыталась устранить компания «General Electric», которая предложила матрицу «привлекательность рынка – положение среди конкурентов», каждый показатель определяется комплексом величин. То есть для того, чтобы сформировать матрицу, необходимо определить значения двух факторов, через призму других показателей. Например, к привлекательности рынка относятся: размер рынка и темпы роста, сезонность, цикличность, интенсивность конкуренции, границы прибыльности отрасли (перспектива), барьеры вхождения и выхода с рынка и другие. А к фактору положение среди конкурентов относятся: границы прибыли относительно конкурентов,



относительная доля рынка, способность конкурировать по ценам и качеству, технический возможности, уровень управления и пр. Каждому показателю присваивается определенный вес, соответствующий важности критерия, их сумма должна быть равна 1. Взвешенные оценки определяются путем умножения оценки (например, по шкале от 1 до 10) на вес критерия. Такая система позволяет оценить долгосрочную привлекательность рынка, однако недостатком является сложность оценки качественных характеристик.

Одной из самых известных моделей оценки конкурентоспособности фирмы является модель М. Портера, которая затрагивалась в параграфе 1.1. Графически она выглядит следующим образом (рисунок 5).



Рисунок 5 – Модель «пяти сил» М. Портера

Сущность этой модели заключается в определении состояния пяти сил, которое позволяет оценить состояние, привлекательность и перспективу рассматриваемого рынка. К преимуществам данной модели можно отнести наглядное отображение сложившейся конкуренции на рынке, что позволяет оценить возможности входа на рынок, однако, в качестве недостатка следует

выделить, что данная модель не дает четкого ответа на вопрос «за счет чего можно повысить конкурентоспособность предприятия?».

Таким образом, можно сделать вывод, что ни один графический метод, не может обеспечить полную оценку конкурентоспособности и имеют ограниченную область действия. Для учета различных факторов внешней и внутренней среды, при оценке конкурентоспособности следует применять несколько методов, основными из которых являются SWOT-анализ и матричные методы. Также, следует отметить, что данный перечень графических методов не является исчерпывающим.

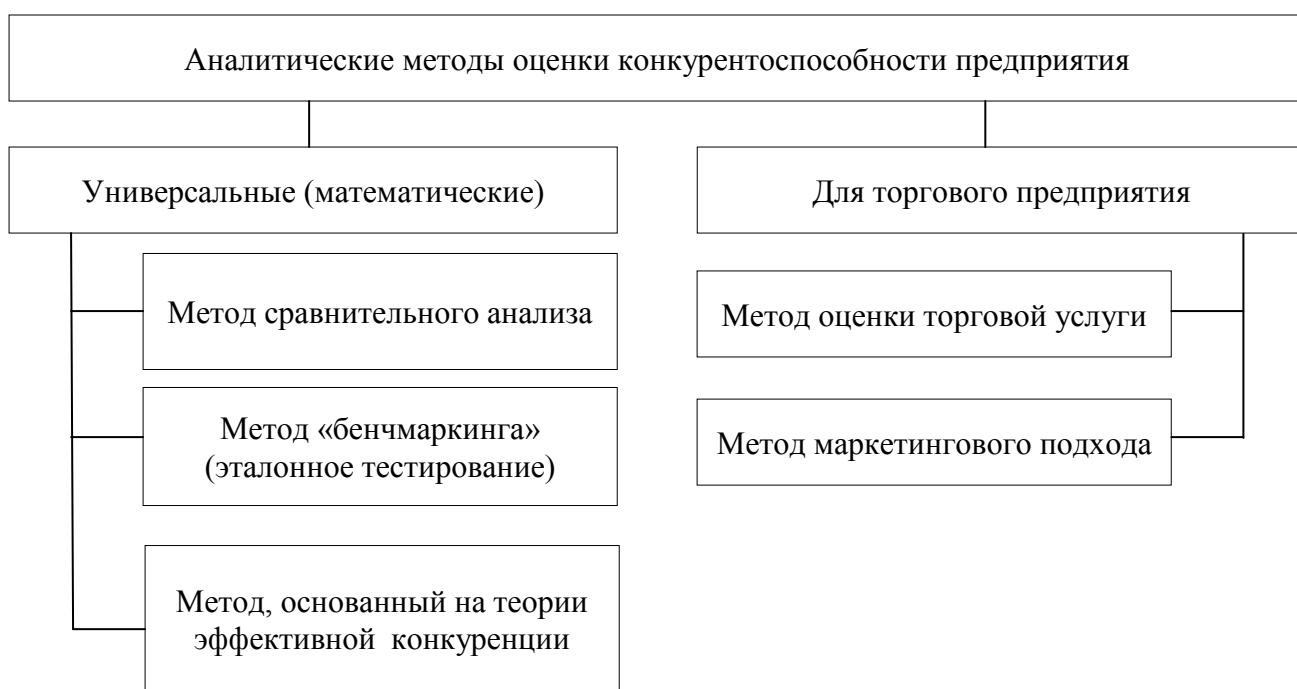


Рисунок 6 – Аналитические методы оценки конкурентоспособности

Наряду с графическими методами оценки конкурентоспособности предприятия также были разработаны аналитические, которые могут быть поделены на универсальные (математические) и методы, применимые только к торговым предприятиям (рисунок 1.6).

Итак, универсальные аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия могут применяться, как к торговым, так и к иным предприятиям (например, к производственным).

Первый универсальный метод – метод сравнительного анализа. Он является достаточно распространенным и нередко применяется, так как не требует наличия глубокой информации. Суть данного подхода заключается в установлении определенных параметров хозяйственной деятельности (например, уровень цен, сбытовая политика, система лояльности и пр.), в том числе при помощи экспертов и сравнении данных параметров на предприятиях-конкурентах [19]. Недостатком данного метода является учет ограниченного количества показателей и невозможность прогнозирования.

Метод «бенчмаркинга» – предполагает оценку параметров, методов и иных процессов на предприятии с эталонными. Задача данного метода заключается в выявлении наиболее значимых способов повышения конкурентоспособности, которые используют лидирующие фирмы и внедрении их на анализируемом предприятии. Можно выделить основные этапы метода «бенчмаркинга»:

- выявление лидеров отрасли, определение наиболее подходящих «эталонов»;
- определение основных параметров сравнения;
- сбор информации;
- процесс сравнения и анализа, формирование практических предложений [12, с. 192-193].

Недостатком данного метода являются сложность соответствия лидерам рынка (высокие финансовые затраты, глобальность бизнеса).

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции, предполагает анализ и сравнение с конкурентами эффективности работы всех подразделений и служб, то есть предприятие наиболее конкурентоспособно, если ее подразделения работают максимально эффективно. Преимуществом данного метода является установление наиболее сильных отделов и наиболее слабых,

возможность реорганизации и оптимизации. Недостатком является сложность сбора информации, невозможность оценить потребительскую удовлетворенность [12].

Метод оценки торговой услуги – это аналитический метод, который применяется только к торговым предприятиям. Данный метод предполагает оценивание предприятия и сравнение его с конкурентами по четырем основным параметрам [3]:

1. Показатели товарного ассортимента.

Первый показатель – широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты (Кш) [7] (формула 1):

$$K_{ш} = \Gamma_{ф} / \Gamma_{н}, \quad (1)$$

где  $\Gamma_{ф}$  – количество групп товаров на момент определения, ед.;

$\Gamma_{н}$  – общее количество групп товаров, ед.

Полнота ассортимента – это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты  $K_{п}$  ассортимента, который определяют по формуле (2) [7]:

$$K_{п} = В_{ф} / В_{н}, \quad (2)$$

где  $В_{ф}$  – фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

$В_{н}$  – установленное количество видов, ед.

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле 3 [7]:

$$K_{г} = Р_{ф} / Р_{н}, \quad (3)$$

где  $Р_{ф}$  – фактическое количество разновидностей позиций или групп на момент проверки, ед.;

$Р_{н}$  – установленное количество разновидностей, ед.

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны  $K_o$  (формула 4) [7]:

$$K_o = P_o / P_f, \quad (4)$$

где  $P_o$  – количество новых разновидностей товаров, появившихся в момент проверки, ед.;

$P_f$  – среднее количество разновидностей, ед.

Данный коэффициент отражает количество новых позиций в ассортименте предприятия.

2. Показатели, позволяющие оценить процесс продажи товара (презентация товара, время обслуживания, время отпуска продукции и расчета с покупателем) [3].

3. Показатели дополнительных выгод для покупателя (скидки, акции, программы лояльности и пр.) [3].

4. Показатели, характеризующие условия обслуживания (доступность магазина, условия планировки торгового зала, атмосфера, культура обслуживания и др.) [3].

Преимуществом является глубокий анализ конкурентоспособности фирмы относительно факторов внутренней среды. Недостатками являются сложность сбора информации и охват узкого круга факторов.

Метод маркетингового подхода предполагает установление конкурентоспособности по трем параметрам: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста) и степень удовлетворенности потребителей. Для определения первых двух критериев используют матричные методы (БКГ, Мак-Кинзи и др.), а вот для определения степени удовлетворенности потребителей используют опросы и анкетирование, с последующим анализом. Преимуществом данного метода является комплексность изучения конкурентоспособности, недостатком – высокая трудоемкость.

Таким образом, можно сделать вывод, что существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, позволяющие оценить один или несколько аспектов деятельности предприятия. Некоторые дают возможность прогнозирования долгосрочной перспективы, некоторые же устанавливают положение фирмы на текущий момент. Для того чтобы оценить конкурентоспособность предприятия в комплексе и разработать максимально эффективные мероприятия для ее повышения, необходимо исследовать все составляющие конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности предприятия обычно проводится в несколько этапов (рисунок 7).

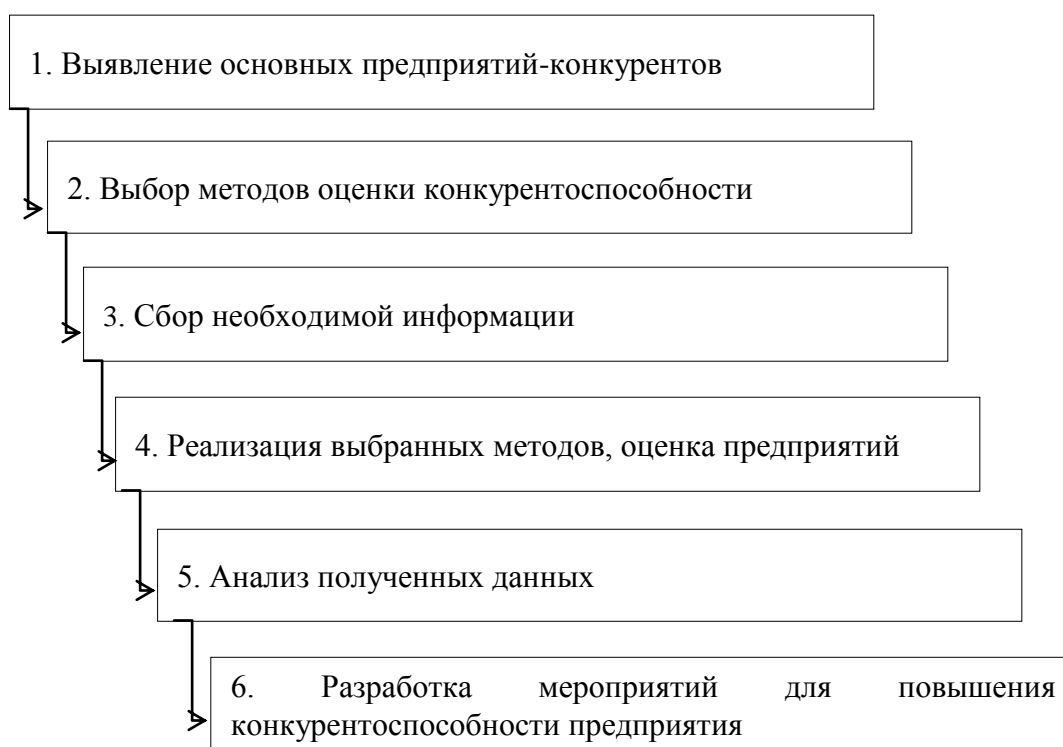


Рисунок 7 – Этапы проведения оценки конкурентоспособности торгового предприятия

На первом этапе оценки конкурентоспособности выявляются основные конкуренты, в сравнении с которыми будет изучаться необходимые аспекты деятельности исследуемой фирмы.

На втором этапе определяются методы оценки конкурентоспособности, необходимые для полной комплексной оценки.

Третий этап предполагает сбор информации по исследуемому предприятию, по анализируемым предприятиям конкурентам, состоянию, региона или отрасли в целом.

В рамках исследования могут быть использованы, как первичные данные (наблюдение, мнение экспертов, анкетирование, опрос, фокус-группа и пр.), так и вторичные (статистические данные, документация предприятия, иные маркетинговые исследования).

На четвертом этапе производится оценка, реализация выбранных методов.

Пятый и шестой этап предполагают анализ полученных данных, вычленение основных преимуществ и угроз, в соответствии с которыми разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности конкретного предприятия на конкретном рынке.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является важнейшей (ключевой) характеристикой розничной (торговой) фирмы, позволяющей оценить ее положение на рынке в определенных условиях в определенное время, характеризующей возможности для улучшения положения фирмы и угрозы его ухудшения. Сущность конкурентоспособности также тесно связана с внешней средой (внешними факторами). Ее комплексный и своевременный анализ позволяет установить основные проблемы предприятия и разработать необходимые меры по снижению их влияния или полному их устранению, выработать стратегические решения.

Методология оценки конкурентоспособности организации представляет собой целый комплекс различных подходов к ее анализу, каждый из которых позволяет провести оценку, акцентируя внимание на одном или нескольких аспектах деятельности предприятия и основываясь на различных показателях. Следует отметить, что на сегодняшний день в науке известно достаточно много отличающихся друг от друга методов оценки конкурентоспособности и их групп.

## 2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»

ООО «МКТ» занимается изготовлением корпусной мебели из натуральных и экологически чистых материалов, а также нацелена прежде всего на удовлетворение индивидуальных потребностей клиента.

ООО «МКТ» зарегистрирована по адресу: 445007, Самарская область, город Тольятти, проезд Тупиковый, дом 34.

Основным видом деятельности является «Производство мебельной продукции», зарегистрировано 8 дополнительных видов деятельности.

ООО «МКТ» является коммерческим предприятием, уставный капитал которого составляет из номинальной стоимости долей его участника.

Предприятие осуществляет следующие виды работ и услуг:

1. Организация оптовой, мелкооптовой и розничной торговли промышленными товарами, товарами народного потребления, производственно-технического назначения, включая легковые и грузовые автомобили, машинами и оборудованием различного целевого назначения.
2. Осуществление полного комплекса строительных, строительномонтажных, ремонтных, ремонтно-реставрационных работ.
3. Строительство, эксплуатация и ремонт зданий и сооружений промышленного, жилищного, складского, транспортного, энергетического и иного назначения.
4. Выполнение функций заказчика и генерального подрядчика.
5. Осуществление технического надзора за строительномонтажными работами, инжиниринговая деятельность.
6. Проектирование ремонтных, ремонтно-строительных, ремонтно-реставрационных, строительных, специальных работ.
7. Иные виды деятельности.



Для организации деятельности предприятие ООО «МКТ» располагает находящимися арендными площадями:

- цех по производству мебели 200 кв.м;
- помещения под склад 50 кв.м;
- хозяйственные площади 50 кв.м;
- помещение под выставочный зал 30 кв.м.

Целями деятельности ООО «МКТ» является получение прибыли, за счёт расширения влияния на рынке товаров и услуг. Основными видами деятельности предприятия является:

- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство кухонной и прочей мебели;

Предприятие осуществляет торгово-производственную деятельность на рынке Самарской области, то есть производит и реализует корпусную мебель, офисную, коммерческую мебель и прочую мебель для домашних хозяйств.

Производственный процесс постоянно автоматизируется, управленец и собственники бизнеса стараются использовать современное оборудование и за счет этого достигать более высокое качество производимой продукции без значительного увеличения цены товара.

В данном предприятии применяется линейная организационная структура управления (рисунок 8). При формировании этой структуры функционирует несколько производств, отдел закупок и отдел сбыта специализируются на определенной тематике услуг (сборка мебели по индивидуальным эскизам, разработка макетов для клиентов, 3D моделирование интерьера) и сбыта продукции (продажа столов, комодов, стульев для домашних хозяйств, продажа торгового оборудования для предприятий торговли) или прочей деятельности преобладающей относительной самостоятельностью в принятии решений, где у каждой структуры стоит свой управленец. Они подчиняются вышестоящему по иерархии органу предприятия как правило в единственном лице, который контролирует и координирует их деятельность.

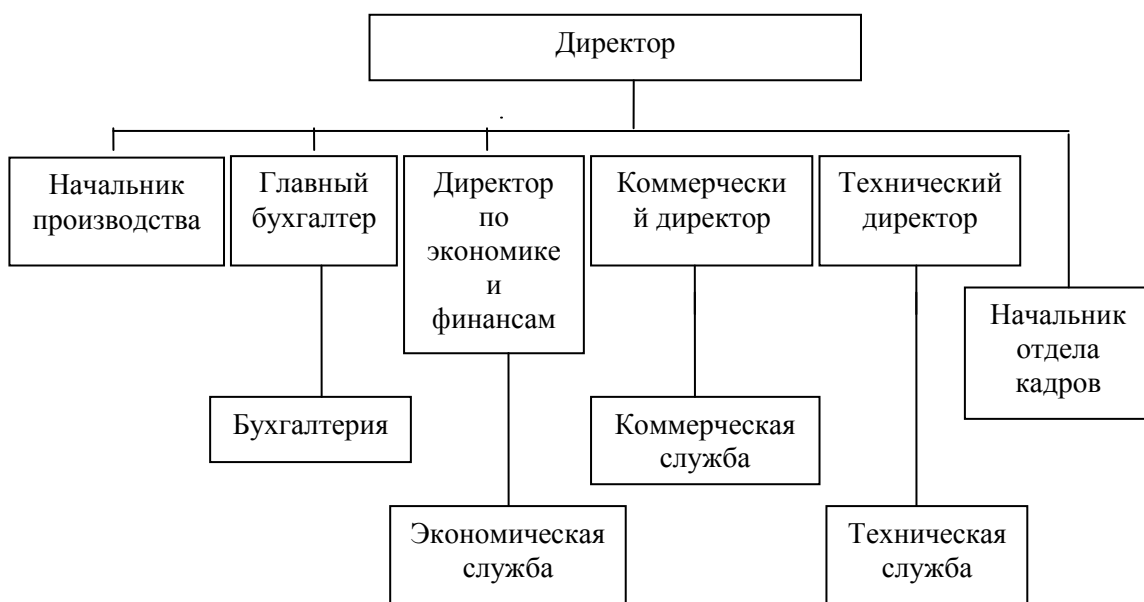


Рисунок 8 - Линейная организационная структура управления ООО «МКТ»

Данная форма организационной структуры применяется и выбирается с учетом ориентации на источник получения и извлечения максимальной прибыли по каждому из направлений.

Плюсами данной организационной структуры являются:

- ориентация на получение из источника направления, максимальной прибыли – прибыльный продукт;
- централизация в условиях специализированных фирм, повышающая самостоятельность принимаемых решений их обоснованность, и контроль исполнения;
- высоко скоординированное и грамотно подконтрольное управление, которое благоприятно проявляется с точки проведения централизованной политики предприятия, в том числе политики на рынке, политики развития персонала в целом, проведения рекламной компании, формирования репутации предприятия во всех сферах развития направлений предприятия.

Существенными минусами линейной структуры управления данного предприятия является ее неподвижность, которая заключается в отсутствии взаимодействия между отделами.

Оценку количественных показателей дадим на основании динамики основных оценочных показателей предприятия от его деятельности на рынке товаров и услуг, такими показателями финансовых результатов будут служить выручка от реализации товаров и услуг, полная себестоимость и прибыль, на основании таблицы 1 – финансовые результаты предприятия ООО «МКТ», рассмотрим более подробней отклонения в динамике двух лет и выявим чистую прибыль предприятия.

Таблица 1 – Финансовые результаты предприятия ООО «МКТ» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	Отклонения	
			Сумма тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	9459	8121	-1338	-14
Полная себестоимость	6148	5603	-545	-9
Прибыль (убыток) от продаж	3311	2518	-793	-24
Прибыль (убыток) до налогообложения	2483	1989	-494	-20
Налоги	166	126	-40	-24
Чистая прибыль (убыток)	2317	1863	-454	-20

По полученным данным таблицы 1, наблюдается снижение выручки на 14% по отношению к прошлому году, что говорит о существенном снижении реализации товаров и услуг, поэтому снижение прибыли отражает ухудшение эффективности использования авансированных средств в качестве генерации прибыли.

Прибыль от реализации товаров и услуг в 2019 г. составила 2518 тыс. руб. это на 24% ниже чем прибыль в 2018 г. снижение прибыли произошло из-за значительного снижения выручки от реализации на 14% при увеличении себестоимости на 9%, следовательно, равномерное падение и сыграло решающую роль в снижении прибыли от реализации товаров и услуг.

Одним из ключевых показателей в расчетах прибыли является оборот предприятия по сбыту продукции. Сбыт – это процесс продвижения товара от производителя к потребителю, включающий транспортировку товара,

складирование, хранение, поддержание товарных запасов на нужном уровне, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажную подготовку, оформление заказов, документов и страховок, осуществление контроля за движением грузов и продажу товаров [4, с 130].

Выручка от сбыта продукции (партии продукции) охарактеризует конец производственного цикла предприятия по определенной группе товара реализуемой и выпускаемым предприятием на текущий момент. Возврат выделенных на производство денежных средств предприятия и начало нового цикла в обороте всех средств. Отклонения в объеме сбыта продукции показывают наиболее чувствительное влияние на финансовые показатели деятельности предприятия, поэтому управляющий производством должен наладить ежедневный, оперативный контроль за отгрузками и сбытом номенклатурных единиц.

Рассмотрим на примере таблицы 2 в ней представлен объем продаж за прошлые периоды по определенным номенклатурным группам.

Таблица 2 – Объем продаж по номенклатурным группам

Наименование	Продано в 2018 г.		Продано в 2019 г.		Изменение 2019 к 2018 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Комоды	1 615	21	1 341	20	-274	-1,44
Столы	4 113	54	3 743	55	-370	1,17
Прочие (вт. услуги)	1 930	25	1 737	25	-193	0,27
Итого:	7 659	100	6 821	100	-837	-11

В текущих экономических условиях важно, каких и сколько товаров мы продаем больше всего, и на что нам нужно обратить внимание для того, чтобы извлекать прибыль, не потерять своих клиентов, и как следствие увеличить объем продаваемых позиций.

Из сказанного становится ясным, что планирование объема продаж исходя из информации о прошлых периодах реализации товарных групп, и содержит наиболее прозрачную, и достоверную информацию касательно

объемов реализации это позволяет сделать вывод, что предприятие имеет стабильные позиции продаж столов выше, чем других номенклатурных групп. Возможным для предприятия укрепление своих позиций в данной номенклатурной группе или нет мы выясним дальше.

Подробный анализ играет важную роль при принятии управленческих решений, менеджмент предприятия может опираться на данный источник информации, в соответствии с рисунком 9 - гистограмма объема продаж по номенклатурным группам, мы можем проследить динамику продаж по реализуемым группам товаров.

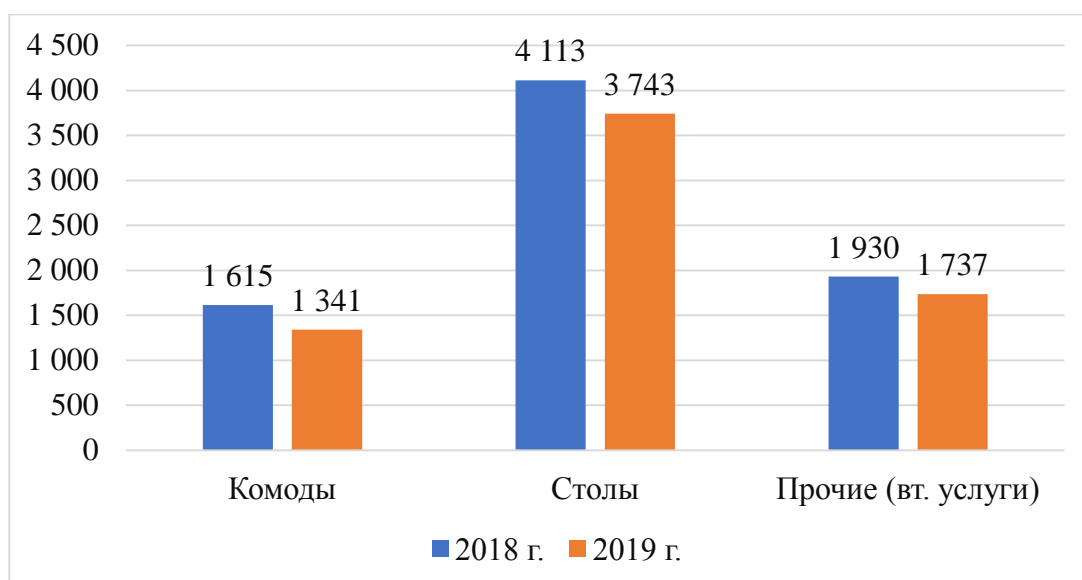


Рисунок 9 - Гистограмма объема продаж по номенклатурным группам

Согласно результатам динамики, прослеживается снижение продаж комодов относительно 2019 г. к 2018 г. на - 1,44%, рост продаж столов на 1,77%, рост продаж прочей номенклатуры на 0,27% итого снижение общего объема продаж по номенклатурным группам составило - 11%.

Далее мы проанализируем основные показатели рентабельности ООО «МКТ» в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ основные показатели рентабельности ООО «МКТ»

Показатели	Годы		Отклонения, +/-
	2018 г.	2019 г.	
1. Выручка (нетто)	9 459,00	8 121,00	-1 338,00
2. Прибыль от продаж	3 311,00	2 518,00	-793,00
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	2 317,00	1 863,00	-454,00
4. Среднегодовая сумма всех активов	14 924,00	16 148,00	1 224,00
5. Среднегодовая величина ОС и НМА (по остаточной стоимости)	7 082,00	7 180,00	98,00
6. Среднегодовая величина оборотных активов	4 463,00	5 103,00	640,00
7. Среднегодовая сумма реального собственного капитала (чистых активов)	3 809,00	4 089,00	280,00
8. Рентабельность активов по чистой прибыли	0,16	0,12	-0,04
9. Рентабельность внеоборотных активов по чистой прибыли	0,33	0,26	-0,07
10. Рентабельность оборотных активов по чистой прибыли	0,52	0,37	-0,15
11. Рентабельность реального собственного капитала по чистой прибыли	0,61	0,46	-0,15
12. Рентабельность продаж по прибыли от продаж	0,35	0,31	-0,04
13. Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,24	0,23	-0,01

Также финансовые аспекты предприятия как рентабельность, раскрывают экономическую сущность, смысл в определении суммы прибыли с одного рубля вложенного капитала, и поскольку это относительный показатель, он практически не реагирует на влияние инфляции.

Рентабельность активов по чистой прибыли характеризует положительный коэффициент отдачи от использования всех активов организации ООО «МКТ» в 0,16 копейки в 2018 г. и 0,12 копейки в 2019 г. приносит каждый вложенный рубль в активы предприятия.

Рентабельность внеоборотных активов по чистой прибыли характеризует эффективность освоения внеоборотных активов, и снизилась в 2019 г. на 0,07 копейки по сравнению с 2018 г.

Эффективность использования оборотного капитала предприятия ООО

«МКТ» отражает рентабельность оборотных активов по чистой прибыли, и показывает сколько рублей прибыли приходится на один рубль вложенный в оборотные активы в 2018 г. этот показатель составляет 0,52 копейки, а в 2019 г. наблюдается снижение на 0,15 копейки, и составляет 0,37 копейки на один рубль.

Рентабельность реального собственного капитала по чистой прибыли показывает долю чистой прибыли в собственном капитале предприятия ООО «МКТ», один из важных коэффициентов, показывающий как эффективно используются инвестированные в предприятие деньги в 2019 г. наблюдается тенденция снижения по сравнению с 2018 г. на 15%.

Рентабельность продаж по прибыли от продаж в 2018 г. составляет 35%, а в 2019 г. 31%. это говорит нам о том, какую сумму прибыли получаем на предприятие ООО «МКТ» с каждого рубля проданной продукции.

Рентабельность продаж по чистой прибыли также, как и рентабельность продаж по прибыли показывает нам какую сумму прибыли получает предприятие ООО «МКТ» с каждого рубля проданной продукции за исключением всех налогов и сборов и напрямую характеризует показатель чистой прибыли, который в 2018 г. составил 24%, а в 2019 г. 23% и продолжил тенденцию к снижению.

Исходя из анализа показателей рентабельности напрашивается вывод о предприятии ООО «МКТ» более чем рентабельным, так как средний процент рентабельности российского производства мебельной промышленности колеблется в районе 10 - 15% [31].

На текущий момент состояние предприятие ООО «МКТ» можно охарактеризовать как достаточно стабильное, с устойчивой тенденцией к снижению объема продаж и прибыли.

Вместе с тем, какие результаты показывает проведенный анализ, предприятие ООО «МКТ» имеет возможность задействовать достаточные резервы для улучшения своего финансового состояния. Для увеличения финансовых показателей следует оперативно принимать эффективные

решения, направленные на расширение штата персонала в первую очередь, на изменение ценовой политики и изменение ассортимента, а также реагировать на конъюнктуру рынка и ускорять оборачиваемость капитала.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» будет заключаться в комплексном анализе внешней среды, разборе конкурентов и их показателей относительно деятельности предприятия и услуг, которые они предоставляют.

На основании деятельности предприятия ООО «МКТ», дадим оценку показателей конкурентоспособности предприятий конкурентов по отношению хозяйствующего субъекта за рассматриваемый период. В реалиях рынка если ты производитель и не знаешь своих коллег, то не факт, что ты производишь лучший продукт, поэтому очень важно знать всех конкурентов в лицо и иметь с ними теплые связи. В этом разделе мы кратко изучим основных конкурентов в сфере мебельного бизнеса на локальном рынке России и города Тольятти.

Сделать и определить принадлежность предлагается с выбора статуса конкурента:

- прямой конкурент - АСМ мебель и НОВЫЙ ВЕК;
- косвенный конкурент – Мария фабрика мебели;
- иностранная компания ИКЕА.

Также следует проработать общий маркетинговый анализ по типовым характеристикам позиционирования конкурентов на рынке, проведём его в виде таблицы 4.

По результатам анализа можно решить, что анализируемые предприятия придерживаются четких регламентированных внутренних стратегий, не афишируя их в открытые источники, при этом стратегия выдержана у половины из анализируемых, и говорит она о разделении и господстве на



рынке, но так как рынок четко не определен и каждый занимает не лидирующее позиции говорят о этой возможности.

Таблица 4 – Маркетинговый анализ по типовым характеристикам позиционирования конкурентов на рынке

Название характеристики	АСМ мебель	НОВЫЙ ВЕК	Мария фабрика мебели	ИКЕА
Общая информация о предприятии	Группа компаний «АСМ» – это некоммерческое партнерство, начало работы которого было положено в 1995 году группой энергичных и предприимчивых людей	Историю становления холдинга «НОВЫЙ ВЕК» положили предприятия и фирмы, созданные в 1992 году, которые специализировались на производстве мебели эконом и среднего класса для массового потребителя	Компания начала производить мебель в 1999 году и стала одной из самых успешных по производству кухонной мебели.	Основана в 1943 году в Швеции Ингваром Кампрадом. Ингвар Камрад. В 1948 году в ассортименте впервые появилась мебель, а уже в 1958 году открылся первый магазин ИКЕА в Швеции.
Сайт компании	<a href="http://mebelgkas.m.ru">http://mebelgkas.m.ru</a>	<a href="http://www.mebelural.ru/">http://www.mebelural.ru/</a>	<a href="https://www.marya.ru/">https://www.marya.ru/</a>	<a href="https://www.ikea.com/ru/ru/">https://www.ikea.com/ru/ru/</a>
Заголовки на сайте (слоганы)	Недорогая мебель от производителя – АСМ мебель!	Уральская мебельная группа "Новый Век" - производитель мебели, устремленный в будущее.	Мебельная фабрика Мария — кухонная мебель, дизайн кухни, каталог кухонной мебели.	Официальный интернет магазин мебели – ИКЕА.
Целевая аудитория	Открытость для покупателей. Нет ограничений.	Продукция отгружается исключительно официальным дилерам и дистрибьюторам, сетевым клиентам	Открытость для покупателей. Нет ограничений	Открытость для покупателей. Корпоративные клиенты и только свои мощности.
География деятельности	Российский рынок	Охватывает РФ Для поставок на импорт необходимо связаться с Дирекцией по экспорту.	Российский рынок; СНГ	Российский рынок; СНГ; Глобальное лидерство

Продолжение таблицы 4

Описание продуктов (продуктовая линейка)	Пять видов около 200 наименований мебели.	В каталоге кухонь представлена подробная информация более чем о 165 наименованиях продукции	Каталог насчитывает более 500 наименований продукции	Каталог IKEA обновляется ежемесячно в нём представлено более 9500 тысяч наименований продукции
Описание процесса производства продукта	Закуп сырья и поставка на свои мощности, после чего происходит изготовление по собственным макетам.	Закуп сырья и поставка на свои мощности, после чего происходит изготовление по собственным макетам.	С самого начала ставка была сделана на производство высококачественной продукции из лучших натуральных компонентов	Закупаем более 80 процентов сырья у поставщиков, со всего мира обеспечивая заказами порядка 200 российских компаний.
Ценовая политика	Сочетание высокого качества и цены от 1000 до 50000 рублей	В зависимости от группы товара	От 10 000– 69 000 рублей	От 50 – до 500 000 рублей.
Клиентский портфель	-	-	-	-
Коммуникация с аудиторией	Отдел продаж, интернет-магазин, свои магазины.	Отдел продаж, социальные сети, социальные сети, канал ютуб	Отдел продаж, интернет-магазин, социальные сети	Сайт компании; социальные медиа ресурсы; собственные магазины
Есть ли у компании другой бизнес способный приводить клиентов	Пять фабрик с разными уклонами в ассортимент	-	Продажа сопутствующей продукции по завышенным ценам	Пять ключевых направлений в сегменте FCMG Лидер мебельного рынка в мире
Поисковой маркетинг	130 уникальных запросов	88 уникальных запросов	335 уникальных запроса	3203 уникальных запроса

Также все участники хвалятся своими имеющимися мощностями за исключением тех, кто занимается реализацией чужой продукции и попутной деятельности на примере «Мария мебель».

Все компании имеют Интернет-ресурсы и стараются работать в открытых медиа, не у всех предприятий довольно положительная репутация, о чем говорят отзывы покупателей. Коммуникации с аудиторией же налажены у всех почти по одной модели несущей несущественные различия открытости и направленности в работе с клиентом, это определяется закрытостью и открытостью маркетинговой компанией производителем, но при этом еще не все до конца определились со своими целями и миссией, что во многом может определить дальнейшее развитие.

Анализируя конкурентов, акцентируем внимание на такие показатели, как место расположения, с точки зрения удобства для клиентов и транспортного потока, стандарты обслуживания клиентов, дополнительные сервисы и услуги, комфорт и ценовую политику для конечных покупателей.

Для полной картины обозначения конкурентоспособности ООО «МКТ» занесем данные в таблицу 5.

Таблица 5 – Показатели конкурентоспособности предприятий, конкурентов

Показатели	Предприятия				
	ООО «МКТ»	АСМ Мебель	НОВЫЙ ВЕК	Мария Фабрика мебели	ИКЕА
Расположение	1,0	4,0	3,0	5,0	5,0
Ассортимент товара	1,0	4,5	3,0	4,5	5,0
Качество обслуживания	5,0	3,0	3,0	4,0	5,0
Сервисные и дополнительные услуги	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0
Завершенность выполнения услуги	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Затраты времени на предоставление услуги	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0
Комфортность для клиентов	3,0	3,0	5,0	4,0	4,0
Ценовая политика	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0
Итого	28	28,5	28	32,5	37

По данным рассматриваемой таблицы, напрашивается вывод, что ООО «МКТ» по многим показателям не является лидером среди своих основных конкурентов в сфере продажи мебельной продукции. К данным показателям

относятся место расположения салонов (с целью покупки мебели, просмотра, выбор для клиента), ассортимент товара, комфортность для клиента. Тем не менее качество обслуживания, затраты времени на предоставление услуги и ценовая политика находится на уровень выше конкурентов. Некоторым конкурентам также не уступает по таким показателям, как сервисные и дополнительные услуги, завершенность выполнения услуги. Показатели учитываются в дальнейшей работе.

Для определения какой позиции стоит придерживаться предприятию ООО «МКТ» мы проведем анализ конкурентоспособности и выбор маркетинговой стратегии с целью для развития предприятия. Далее произведем анализ таких факторов как:

- определяющих конкурентное преимущество предприятия (таблица 6);
- определяющих финансовое положение предприятия (таблица 7);
- определяющих привлекательность отрасли (таблица 8);
- определяющих стабильность среды (таблица 9).

Таблица 6 - Факторы, определяющие конкурентное преимущество (СА)

Доля рынка	Малая	1	Большая
Качество продукта	Низкое	4	Высокое
Стадии жизненного цикла продукта	Поздняя	6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	1	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	2	Высокая
Использование производственных мощностей конкурентов	Минимальное	1	Максимальное
Технологическое ноу-хау	Малое	1	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	1	Высокая

$$\text{Среднее (СА)} = (1+4+6+1+2+1+1+1) / 8 = 2,1.$$

Таблица 7 - Факторы, определяющие финансовое положение предприятия (FS)

Отдача на вложение	Низкая	6	Высокая
Финансовый рычаг	Не сбалансированный	3	Сбалансированный
Ликвидность	Не сбалансированная	6	Сбалансированная
Степень удовлетворенности потребностей в капитале	Низкая	4	Высокая

Продолжение таблицы 7

Поток платежей в пользу фирмы	Малый	6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	3	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	1	Низкая
Оборачиваемость запасов	Медленная	3	Быстрая

$$\text{Среднее (FS)} = (6+3+6+4+6+3+1+3) / 8 = 4.$$

Таблица 8 - Факторы, определяющие привлекательность отрасли (IS)

Потенциал роста	Низкий	6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	5	Высокая
Технологическое состояние	Простое	1	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	3	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	2	Низкая
Легкость вхождения в рынок	Легко	4	Сложно
Производительность, использование ресурсов	Низкая	4	Высокая

$$\text{Среднее значение (IS)} = (6+6+5+1+3+2+4+4) / 8 = 4.$$

Таблица 9 - Факторы, определяющие стабильность среды (ES)

Технологические изменения	Много	3	Мало
Темп инфляции	Высокий	2	Низкий
Вариации спроса	Большая	3	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	6	Малый
Барьеры для вхождения на рынок	Мало	5	Много
Давление конкурентов	Высокое	6	Малое
Эластичность спроса	Эластичный	4	Неэластичный

$$\text{Среднее значение ES} = (1+2+3+5+3+1+1) / 7 = 4.$$

Таким образом, анализ конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» показывает, что предприятие в состоянии самостоятельно вести конкуренцию в том сегменте рынка, на который нацелена его продукция. Это, в частности, рынок мебельной продукции, который в настоящее время приобретает дополнительное количество покупателей и постепенно расширяется.

Далее мы проведем SWOT-анализ предприятия ООО «МКТ», по методике К. Эндрюса, который выявляет факторы внешней и внутренней среды и разделяет их на четыре категории в таблице 10 представлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы на основании будет проведен и анализ пяти конкурентных сил в соответствии с деятельностью предприятия и характерные его рынку.

Таблица 10 – SWOT-анализ предприятия ООО «МКТ»

Strengths (сильные стороны):	Weaknesses (слабые стороны):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг рынка;</li> <li>2. Налаженная система сбыта;</li> <li>3. Контроль качества;</li> <li>4. Высокая рентабельность;</li> <li>5. Квалификация персонала;</li> <li>6. Ценообразование на продукцию в рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаток маркетинга;</li> <li>2. Не полная загруженность производства;</li> <li>3. Низкая вовлеченность персонала в принятии управленческих решений;</li> <li>4. Непродуманная рекламная политика не удержит клиентов при изменении вкусов покупателей.</li> </ol>
Opportunities (возможности):	Threats (угрозы):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новые рынки;</li> <li>2. Увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров позволит наличие финансовых средств;</li> <li>3. Достаточный уровень квалификации персонала позволит использовать ошибки конкурентов и успеть за ростом отрасли;</li> <li>4. Четкая отработанная стратегия позволит использовать возможности предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов;</li> <li>2. Введение новых законов, которые усложнят деятельность предприятия;</li> <li>3. Если уровень сервиса и предоставления услуг снизиться, то конкурентная позиция цен и уровень продаж, а, следовательно, доходность – будут снижены.</li> </ol>

Анализ показывает, что факторы экономического и технологического характера имеют ключевое значение, ранее выявили, что на предприятии снижается объем продаж и его доходы. Для прогнозирования всевозможных негативных последствий, требуется сфокусироваться на своей основной деятельности, оптимизировать издержки, сократить уровень оттока человеческих ресурсов, а также достигнуть лидерства в ценообразовании. Использовать ситуативный подход в формировании ассортимента товара, например, в сложившейся ситуации сжатых сроков перепрофилировать или задействовать дополнительные мощности для производства новых сегментов.

Проведем анализ конкурентных сил в отрасли по М. Портеру в таблицах 11-15, методика выделяет пять основных сил (оценка товаров заменителей; оценка уровня внутриотраслевой конкуренции; оценка угрозы входа новых игроков на рынок; оценка рыночной власти покупателя; угрозы со стороны поставщиков) влияющих на внешнюю среду предприятия.

Первый шаг: оценить конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке, позволяет выявить проблемные стороны предприятия по отношению к конкурентам с товарами-заменителями, как правило чаще всего производят оценку по параметрам цена-качество.

Таблица 11 - Товары – заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		3		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей			

Таблица 12 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				3

Продолжение таблицы 12

		3	2	1
			1	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 13 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Больше объем выпуска, ниже стоимость закупки сырья, меньше издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			1	
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
				2
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1	



Продолжение таблицы 13

Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка — это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		16		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй шаг, оценим угрозы ухода потребителей в таблице 14, это позволит оценить нам насколько высокая или низкая власть покупателей в рынке, на котором развернута деятельность предприятия, а также проведенная оценка позволит узнать об удовлетворенности клиентов нашим продуктом.

Таблица 14 – Рыночная власть покупателя

Параметр	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>	9			
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов			
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов			
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов			

Третий шаг, оценим угрозы для предприятия со стороны поставщиков сырья, материалов и услуг в таблице 15.

Таблица 15 – Угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			3
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			3
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			2
Приоритетность для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертым шагом будут выводы по проделанному анализу пяти конкурентных сил, сделаем и оформим их в сводной таблице 16.

Таблица 16 – Сводная «Анализа пяти конкурентных сил» по предприятию ООО «МКТ»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, аналогов выпускаемой продукции достаточно	1. Рекомендуется развивать стратегию укрепления уникальности товара и концентрации на целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	2. Основные усилия предприятие должно сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Риск входа новых игроков на среднем уровне. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков, предлагая лучший продукт для рынка. 4. Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи предприятия. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с клиентами. 6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.

Продолжение таблицы 16

Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - осязаемое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	7. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для конечных потребителей, чувствительных к цене (возможность проведения промо-акций, распродаж).
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Не стабильность со стороны поставщиков, зависимость от предоставляемых условий	8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков продукции

Опираясь на проведенные методы анализа среды и конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ», стоит выделить необходимые задачи в краткосрочном и долгосрочном периоде и способы их решения.

В краткосрочном периоде основной задачей ООО «МКТ» является развитие стратегии уникальности товара, а также расширение (диверсификация) портфеля клиентов, на 2019 г. было 69 контрагентов, а на 2018 г. стало 54 контрагента, что говорит о снижении и низкой диверсификации. Задача будет решаться за счет выполнения ряда действий. В первую очередь, направленных на интернет-маркетинг, а это создание бренда, сайта предприятия, который будет в полной мере выдавать клиенту всю необходимую информацию о продукте, при этом нужно сделать так, чтобы сайт постоянно находился в топ-позиции локального рынка, за это будет отвечать социальный-маркетинг и поисковая оптимизация, отдельное место стоит оставить под применение методов клиентоориентированности.

За портфель клиентов будет отвечать менеджерский состав предприятия, не стоит упускать возможность увеличения штата, с целью расширения портфеля. Сосредоточившись на устранении недостатков продукта и услуг, предприятие заслужит узнаваемость бренда, наличие постоянных довольных

клиентов и репутацию. Долгосрочные цели предприятие должно определить в перспективе развития на три-пять лет.

Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ», требует знаний и опыта, но при этом не стоит забывать про видение развития бизнеса со стороны собственника человека, управленцев, которые могут играть решающую роль в выборе успешного направления бизнеса. При создании стратегии необходимо анализировать деятельность конкурентов и использовать их опыт в случае успеха или в случае провала, не начинать необдуманных действий в виде демпинга рынка, и нечистой конкурентной борьбы. Определенно лишь достоверный анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «МКТ» может служить стартовой точкой для разработки, выбора и внедрения стратегии развития предприятия.

### 3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

#### 3.1 Стратегия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»

В результате проведенного анализа выявлено, что ООО «МКТ» занимает на рынке минимальные позиции и не ведет агрессивной экспансии на локальных рынках, а о других и не задумываются вовсе. Имеет большую просадку по отношению к конкурентам в таких сферах как маркетинг, а именно - привлечение клиентов, брэндинг своей продукции (последние несколько лет не выпускает новинки), широта и глубина ассортимента. Что не позволяет предприятию развернуться в полную мощность и нарастить свой потенциал за счет увеличения человеческих ресурсов предприятия в среднесписочном выражении численности персонала.

Миссия предприятия ООО «МКТ» заключается в качественном производстве мебели, по приемлемым ценам для клиентов.

Разработка стратегии должна в первую очередь реализовать достижение поставленных целей перед предприятием. Цели: первостепенная цель – обеспечение прибыли для расширения предприятия и выпуск качественной продукции, второстепенные цели должны обеспечить приток новых клиентов, а также разработка стратегии направлена на выполнение технически сложных заказов и предоставление услуг в сжатые сроки. В матрице выбора главных проблем (таблица 17), определим первоочередные проблемы.

Исходя из таблицы 17, делаем выводы, что проблемами, в первую очередь на которые предприятие ООО «МКТ» должно акцентировать свое внимание в первую очередь, является:

- падение объема продаж;
- отток клиентской базы;
- текучесть кадров.

Таблица 17 – Матрица выбора главных проблем ООО «МКТ»

Неуправляемые факторы	Отсутствие внедрения новых информационных технологий; Отсутствие развитой системы маркетинга; Отсутствие опыта запуска крупных промо-проектов.	Нехватка ресурсов в получении государственных контрактов; Ужесточение законодательства, регулирующего рынок; Введение новых норм, налогов и сборов.
Управляемые факторы	Падение объема продаж; Как следствие отток клиентской базы; Текучесть кадров.	Падение конкурентных позиций на насыщенном рынке игроков; Отсутствие бренда и выпуска новых продуктов.
	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация

В дальнейшем при помощи принципа SMART, сформулируем цели для предприятия, они должны быть:

- специфичными – specific;
- измеримыми – measurable;
- достижимыми – achievable;
- совместимым со внутренними условиями – relevant;
- определенными во времени – timed.

Общие цели определяют ключевое направление развития производства, обеспечивают соответствующий стиль управления и принятия ключевых решений в течение всего жизненного пути предприятия ООО «МКТ». В целом этого мало для управления предприятием, менеджмент нуждается в постановке более конкретных, а также определенных и выполнимых задач.

Требуется разработка долгосрочных целей на период от трёх до пяти лет, которые будут рассчитаны на предприятие в целом и на его структурные единицы, кроме того они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха предприятия ООО «МКТ».

Помимо долгосрочных целей, требуется также разработка специальных краткосрочных целей, в которых предусмотрены ближайшие (моментальные) действия на один год или менее, лучше в период до квартала. Они должны быть ориентированы на выполнение долгосрочных целей в совокупности своих



составляющих.

Менеджмент предприятия ООО «МКТ» ставит перед собой основной целью обеспечение прибыли и выпуск качественной продукции как главный критерий для достижения прибыли и гарантии удовлетворения клиентов.

Собственник бизнеса гарантирует создать условия для выпуска высококачественного продукта, обеспечивающего финансовую состоятельность, и ставит перед сотрудниками такие задачи как:

- достижение репутации бизнеса как производителя высококачественного продукта, на локальных рынках и выхода с продуктом в перспективе на новые рынки, а также экспансию в смежные сегменты рынка;

- постоянное повышение системы результативности менеджмента, анализ качества;

- возможное расширение экспортных возможностей;

- модернизация и техническое оснащение производства;

- выбор надежных поставщиков на взаимовыгодных условиях;

- развитие маркетинговой кампании и промо-проектов;

- создание бренда и сайта предприятия;

- улучшение условий труда;

- экономическое использование материальных и технических ресурсов;

- развитие кадрового потенциала.

Выполняя и придерживаясь этих задач, предприятие, в краткосрочном периоде стремится к уникальности товара, а также расширению портфеля клиентов и его диверсификации, это позволит получить ряд преимуществ перед конкурентами.

Существует несколько различных методических подходов к планированию стратегии. Полагаясь на исследование, можно сказать, что предприятия, которые имеют более динамичный и гибкий план развития являются успешным, чем те, которые идут по поставленному плану.

Рассмотрим один из возможных приемов, который может быть успешно реализован в наших условиях для выработки общей стратегии организации

ООО «МКТ», благодаря применению матрицы возможностей по товарам и рынкам в таблице 18.

Таблица 18 – Матрица возможностей по товарам и рынкам

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Стратегия проникновение на рынок	3. Стратегия развития продукта
Новые рынки	2. Стратегия развития рынка	4. Стратегия диверсификации

Квадрат 1 – говорит о направленности стратегии на существующие продукты и рынки, этот вариант стратегии называют метолом экономии издержек. Стратегия используется в случае, когда рынок продолжает развитие или еще не перенасыщен, предприятие стремится расширить сбыт выпускаемой продукции на традиционных рынках путем маркетинговых усилий (демпинг, агрессивная реклама, интенсивность продвижения товара).

Квадрат 2 – используется в стратегии, направленной на развитие рынка, на создание рынков для уже выпускаемой продукции, стратегия будем иметь эффект, в случае если предприятие стремится расширить охват рынка за счёт экспансии на новые географические территории, в том числе на экспорт.

Квадрат 3 – показывает направление стратегии на разработку новых продуктов для уже освоенных рынков. Стратегия примирительна тогда, когда предприятие имеет ряд успешных продуктов - завоевавших значительную популярность у потребителя. В данном случае предприятию следует разработать новые продукты лучшего качества и реализовать их лояльной целевой аудитории потребителей.

Квадрат 4 – стратегия диверсификации, применяются с целью избежать зависимость предприятия от начального ассортимента продукта, а также когда предприятие готовится или хочет покинуть угасающие (закрывающиеся) рынки или рынки на стадии застоя, по опыту выработки стратегий, малое количество предприятия закликивает свой выбор на одном варианте. Чаше

предприятия выбирают стратегию, которая представляет комбинацию перечисленных стратегий.

Исходя из рынка и сегментов присутствия, исследуемого предприятия ООО «МКТ», на текущий момент может быть реализована стратегия «проникновения на рынок», за счет реализации мероприятий по достижению лидерства в издержках, в цене, в качестве, в увеличении продукции предприятия через использование новых решений в проектировании продукта или разработке бренда, это позволит привить зависимость к продукту и новым продуктам.

Задача конкурентных стратегий – захватить конкурентное преимущество и определить путь удержания превосходства.

Конкурентное преимущество создает определенное превосходство, достигается с помощью конкурентных стратегий, способных удержать предприятие в условиях нестабильности на рынке без потери его доли.

По опыту российского рынка не каждое предприятие в состоянии переориентировать производство, не соответствующее его профилю.

Предприятие, которое способно реализовать стратегию немедленного реагирования на потребность рынка, имеет преимущество перед остальным.

Подводя итоги по вышеизложенному, отмечаем, что выбор стратегии в наибольшей степени должен соответствовать особенностям предприятия ООО «МКТ» и тенденциям развития рыночной культуры включает ряд процедур:

- оценка преимуществ стратегии и рисков;
- анализ рыночных условий, требуемых для реализации стратегии;
- анализ текущей ситуации на рынке;
- анализ соответствия особенности производства.

Главный критерий выбора стратегии – возможность адаптироваться к условиям рыночной конкуренции. По результатам исследования предприятия и его экономической ситуации следует использовать стратегию фокусирования. Преимущества данной стратегии:

- получение прибыли за счет приемлемой цены на продукцию;

- высокий спрос конечных потребителей;
- создание имиджа предприятия, способного немедленно удовлетворить потребности клиентов в товарах и услугах;

Стратегия фокусирования подразумевает собой выбор сегмента в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие больший сегмент рынка.

Стратегия может применяться предприятием являющимся лидером по себестоимости так и предприятием, которое аналогично удовлетворяет потребности сегмента рынка за счет высокой цены.

Предприятие со стратегией фокусирования сможет конкурировать по широкому фронту сегментов рынка и в тоже время сосредоточиться на узком сегменте.

Основной целью внедрения стратегии развития на предприятие ООО «МКТ», служит повышение его эффективностью. В соответствии с выбранной стратегией фокусировки, требуется определить ключевые этапы внедрения, для оценки эффективности мы берем показатели ООО «МКТ» к наиболее значимым показателям отнесем повышение объема продаж, увеличение портфеля клиентов его диверсификации, увеличение доли рынка, разработку системы интернет-маркетинга и бренда, обучение персонала.

План внедрения стратегии фокусировки в ООО «МКТ» состоит из ключевых действий:

1. Определяем наиболее перспективные товарные группы – это столы, сокращаем товарные остатки, относящиеся к производству других товарных групп. Столы показывают наиболее высокий уровень продаж, а это значит, что за счет стандартизации производства по определенным размерам и разработки новых моделей, основываясь на запросах по региону Самарская область (рисунок 10) мы видим положительную динамику спроса, рынок – это сложнейший экономический, социальный, политический, культурный, и психологический институт общества, человечеству не удалось создать еще ничего эффективней рыночной экономики [11, с. 83], и мы видим, что рынок

## СТОЛОВ ИЗ СЛЭБА - ЕЩЁ МОЛОДОЙ И ПОДВИЖНЫЙ.

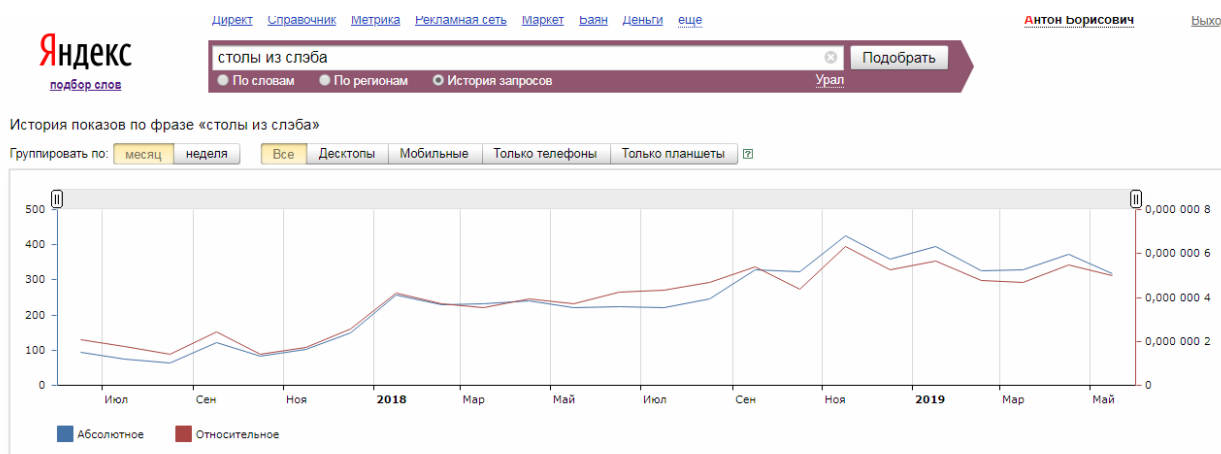


Рисунок 10 – История показов по запросу столы из слэба

Это позволит предприятию ООО «МКТ» увеличить выпуск в единицах товара, и оказаться в выигрышной позиции, если хочешь, чтобы твой продукт стал продаваемым, то он должен быть массовым, а также соответствовать запросам рынка и отвечать качеству. Как ни удивительно, в большинстве случаев, чтобы извлечь больше прибыли, необходимо продавать продукт в больших объемах и дешевле конкурентов.

2. Производим обновление технических ресурсов предприятия ООО «МКТ» - покупаем минимальное оборудование для запуска экспериментальной линейки столов из слэба. Также нам понадобится на начальной стадии небольшое количество материала и сырья для производства. С целью производства новых видов товара, повышению качества выпускаемого товара, снижения себестоимости, благодаря обновлению производства – качество готовой продукции будет оцениваться выше, чем предыдущее, что позволит выйти на совершенно другой сегмент покупателя, а также повысить доверию уже существующих клиентов и расширить их ассортиментную матрицу за счет введения новой товарной позиции как столы из слэба.

3. Обучение персонала будет заключаться в развитии компетенций и внедрения нового функционала для менеджеров, рассмотрим подробнее в

таблице 19.

Таблица 19 – Функционал менеджеров

Управленцы	Функции	Основные функциональные обязанности
Менеджер по продажам	Сбытовая	Расширение географии сбыта; Знание новинок продукции; Анализ платежеспособности контрагентов; Моделирование продукта под требования заказчиков.
Менеджер по закупке	Снабженческая	Поиск новых поставщиков; Анализ закупочных цен и условий от поставщиков; Анализ рынка логистических услуг; Анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции.
Бригадир на производстве	Техническая	Решение технических вопросов, связанных с производством; Технические и технологические разработки по новым заявкам, согласование условий и макетов.

Также требуется разместить вакансию на поиск маркетолога с высшим образованием по специальности «Маркетинг» и опытом не менее двух лет, он должен знать и справляться с должностными обязанностями:

- организация рекламных кампаний;
- изучение рыночного спроса и предложения;
- прогнозирование рыночных процессов;
- оценка экономического состояния рынка;
- изучать мотивации потребителя, отношение к продукту, к предприятию;
- основы ценообразования;
- свойства продукта и отличие его от аналогов на рынке;
- рассчитывать финансовые показатели деятельности предприятия с целью оценки эффективности маркетинговых кампаний;
- контролировать, предлагать кампанию по продвижению товара и услуг предприятия по результатам маркетинговых исследований;
- исследовать факторы, влияющие на спрос;

- прогнозировать перспективы развития отрасли;
- оценивать и контролировать бюджет на предлагаемые кампании;
- исследовать и отчитываться по результативности маркетинговой деятельности предприятия;
- разрабатывать меры по созданию фирменного стиля предприятия, его продуктов, оформления рекламных материалов;
- мониторить и анализировать маркетинговые кампании конкурентов, вносить корректировки в собственные маркетинговые кампании.

Представленный функционал требуется утвердить с собственником бизнеса, управленцем предприятия ООО «МКТ» и разработать должностные инструкции под подпись, а также постоянно контролировать прогресс сотрудников.

4. Разработать линейку столов из слэба высококачественных материалов, для разработки потребуется графический дизайнер, на начальном этапе разумнее этот процесс отдать на аутсорсинг, предварительно разработав с отделом сбыта, производства и маркетологом ООО «МКТ» типовые макеты, расчет финансовых показателей, что позволит расширить ассортимент и соответствовать сегменту выше среднего, использовать последние новинки отрасли мебельного бизнеса, чтобы оставаться всегда в лидерах потребительского спроса.

5. Сохранение и увеличение доли рынка, будет достигаться за счет новой, качественно-выстроенной системы маркетинга и бренда – который позволит повысить лояльность клиентов и увеличить репутацию предприятия.

Таким образом, на начальном этапе реализации стратегии нам потребуется определиться с комплексом предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «МКТ» в таблице 20.

Таблица 20 – Рекомендации по улучшению системы маркетинга

№	Рекомендованное мероприятие	Цели и задачи мероприятия
1	Оценка целевой аудитории	Маркетолог должен подобрать наиболее соответствующую бизнесу и его продукту целевую аудиторию, для анализа перед запуском и созданием рекламной кампании, относиться к анализу как к формальности не следует, портрет может меняться его постоянно нужно править и составлять при запуске новой рекламной кампании.
2	Выявить наиболее результативные каналы рекламы	Требуется на основе гипотез, протестировать все источники рекламы, на основе тестов сделать выводы и выбрать самые эффективные источники привлечения новых клиентов
3	Расширить ассортимент товарных групп и услуг	Это позволит предприятию привлечь клиентов не только из существующего сегмента рынка, но и из смежных сегментов, если раньше это были в основном магазины и предприятия, реализующие производственную, торговую мебель, реже мебель для домашних хозяйств, то теперь за счет расширения есть шанс выйти в новые рынки
4	Пересмотр текущей системы скидок	Необходимо усовершенствовать имеющуюся систему скидок, четко расписать имеющиеся постоянные скидки для клиентов, возможность накопления не только от объема за месяц, но и за большие периоды, также возможность на условиях постоянной выборки определенного объема закупки товара – закрепление за клиентом фиксированной скидки. Цель – донести до клиентов новую информацию и отработать возражения
5	Разработка бренда	Повышение и широта охвата рынка; усилить отличия от конкурентов с идентичным товаром и предложением на рынке; повысить лояльность и расширить базу постоянных клиентов, а также глубину чека; усовершенствовать средства идентификации – разработать собственную упаковку, маркировку на товар, улучшить выставочное оборудование.
6	Разработка системы купонов и сертификатов	Купоны позволят привлечь дополнительную прибыль и возможность клиенту не ограничивать в выборе конечного потребителя

6. С целью сохранения и увеличения доли рынка ООО «МКТ», требуется направить финансовые потоки для продвижения новой продукции в сегмент средний +, дополнительные расходы на маркетинг, выделяем за счет получения прибыли от продажи основных товарных групп.

7. По результату внедрения постоянно производить оценку эффективности стратегии.



План внедрения стратегии и распределения его на этапы позволит получить ряд преимуществ:

1. Наглядные (осязаемые) планы внедрения.
2. Контроль исполнения плана.
3. Фиксированные сроки исполнения.
4. Понятное восприятие стратегии.
5. Возможность гибкого отклонения при возникших непредвиденных ситуациях.
6. Наличие оценки результатов.

### 3.2 Оценка экономической эффективности стратегии

Ниже в таблице 21 подведем показатели с целью привлечения инвестиций у частного инвестора, для запуска новой линейки продукции включая затраты на инструменты маркетинга, операционные расходы и показатели сбыта продукции ООО «МКТ».

Таблица 21 – Показатели проекта

Инвестиционные показатели	
Размер инвестиции в руб.	1 195 000
Стоимость финансирования (в годовых)	10%
Доля нового инвестора в капитале	11%
Использование финансирования руб.	1 169 000
- Покупка оборудования в руб.	1 069 000
- Реклама в руб.	100 000
Показатели контекстной рекламы	
Стоимость показа (СРМ)	160
Конверсия в клики (CTR)	0,80%
Конверсия в заявки	1%
Прирост клиентов в месяц - цель	10
Показатели контент маркетинга	
Стоимость подписчика (ВК)	15
Рост в месяц (человек) - цель	150
Конверсия в покупки (1 мес.)	0,20%
Конверсия в покупки (2-6 мес.)	0,15%
Конверсия в покупки (7-12 мес.)	0,10%
Конверсия в покупки (12 мес.+)	0,05%

Продолжение таблицы 21

Показатели сбыта	
Конверсия из заявок в покупки	55%
Средний чек в руб.	60 000
Количество заказов на человека в год	120
Отток клиентов (%) в месяц	5%
Текущая клиентская база (человек)	54
Стоимость привлечения клиента (CAC) - direct в руб.	3 636
Операционные издержки	
Себестоимость одного заказа	25%
Доставка одного заказа клиенту в руб.	150
Аренда помещения (в месяц) в руб.	26 000
Фонд оплаты труда (Gross) в руб.	40 000
Остальные расходы (в месяц) в руб.	2 000
Амортизация (в месяц) в руб.	5 000
Налог на прибыль в руб.	6%

Исходя из данных показателей таблицы 21 следует, что инвестор готов вложить в бизнес-процесс 1 195 тыс. руб. с долей капитала в предприятии 11% исходя из оценки предприятия в 10 000 тыс. руб. со стоимостью финансирования его инвестиций в 10% годовых.

В ходе составления показателей проекта мы пришли к выводу, что выбор маркетинговых стратегий при запуске новой продукции включает в себя знания целого ряда показателей, положительные и отрицательные стороны расчета показателей позволят продукту быть конкурентным и вероятнее всего успешным, далее в приложении А мы произведем расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность на период запуска проекта - один год.

Эффективный финансовый анализ в современных условиях должен отвечать необходимым требованиям при расчете финансовой части запуска бизнес-процесса, поэтому для инвестора будет важно понимать внутреннюю норму доходности процесса задач.

На основе формулы произведем расчёт в таблице 22 с периодом в 10 лет.

Таблица 22 – Внутренняя норма доходности (IRR)

Период (год) T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF
0	1195000		1195000	-1195000
1		7200000	5160000	2040000
2		7200000	5160000	2040000
3		7200000	5160000	2040000
4		7200000	5160000	2040000
5		7200000	5160000	2040000
6		7200000	5160000	2040000
7		7200000	5160000	2040000
8		7200000	5160000	2040000
9		7200000	5160000	2040000
Внутренняя норма доходности (IRR)				71%

Внутренняя норма доходности показывает, какое максимальное требование к годовому доходу на вложенные деньги инвестор может закладывать в свои расчеты, чтобы проект выглядел привлекательным, это позволяет оценить максимальную стоимость капитала, при которой проект остается эффективным, то есть пороговую ставку, от которой он уходит в минус [32]. Такая ставка должна обнулять чистый дисконтированный доход NPV [32].

На основе формулы произведем расчёт в таблице 23 с периодом в 10 лет.

Таблица 23 – Чистая приведенная стоимость (NPV)

Ставка дисконтирования 21%					
Период год T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток, DCF
0	1195000				
1		7200000	5160000	2040000	1685950
2		7200000	5160000	2040000	1393347
3		7200000	5160000	2040000	1151527
4		7200000	5160000	2040000	951675
5		7200000	5160000	2040000	786508
6		7200000	5160000	2040000	650007
7		7200000	5160000	2040000	537196
8		7200000	5160000	2040000	443963
9		7200000	5160000	2040000	366912
Чистая приведенная стоимость (NPV)					6772086

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Также у инвестора возникает вопрос, когда будет возможным вернуть денежные средства, вложенные в проект, на этот вопрос отвечает показатель срока окупаемости инвестиций.

Рассчитаем минимальный срок, за который накопленный доход превышает начальные инвестиции, расчет выполним в таблице 24 с периодом в 12 месяцев.

Таблица 24 - Срок окупаемости инвестиций (PP)

Период (месяцы), T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF	Денежный поток нарастающим итогом
0	1195000				
1		600000	501000	99000	99000
2		600000	501000	99000	198000
3		600000	501000	99000	297000
4		600000	501000	99000	396000
5		600000	501000	99000	495000
6		600000	501000	99000	594000
7		600000	501000	99000	693000
8		600000	501000	99000	792000
9		600000	501000	99000	891000
10		600000	501000	99000	990000
11		600000	501000	99000	1089000
12		600000	501000	99000	1188000

Таким образом, благодаря произведенным расчетам инвестор может быть уверен в возврате инвестиций на 13-тый месяц реализации проекта, дальше пойдет его сверхприбыль, без учета долевого участия.

Далее мы произведем расчет индекса рентабельности - параметр инвестиционного проекта, который используется для оценки его эффективности. Следует отметить, что этот показатель не имеет размерности и является коэффициентом, хотя может выражаться и в процентах. С экономической точки зрения он показывает приведенную стоимость, которая будет получена в результате реализации проекта, в расчете на 1 единицу

первоначальных инвестиций [33].

В таблице 25 индекс рентабельности инвестиций, произведем расчет и если  $PI < 1$ , то проект следует отклонить, если  $PI > 1$ , то проект следует принять, если  $PI = 1$ , то разницы между принятием и отказом как таковой не существует, в это случае следует обратиться к расчетам чистой приведенной стоимости (NPV), при оценке взаимоисключающих проектов, этот метод будет более достоверным [33].

Таблица 25 – Индекс рентабельности инвестиций (PI)

Ставка дисконтирования		21%		
Период (год), T	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход, CI	Денежный расход, CO	Денежный поток, CF
0	1195000			
1		7200000	5160000	2040000
2		7200000	5160000	2040000
3		7200000	5160000	2040000
4		7200000	5160000	2040000
5		7200000	5160000	2040000
6		7200000	5160000	2040000
7		7200000	5160000	2040000
8		7200000	5160000	2040000
9		7200000	5160000	2040000
Чистая приведенная стоимость (NPV)			NPV	6772086
Индекс рентабельности инвестиций (PI)			PI	6

На основании расчетов в таблице 25, проект определенно подходит под ожидания инвестора, проект окупиться сравнительно быстро, чем любые другие проекты мебельной отрасли согласно аналитическим журналам.

Рассмотрим пример оценки дисконтированного срока окупаемости инвестиций для бизнес-проекта по формуле:

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC$$

Расчет дисконтированного срока окупаемости инвестиций представим в таблице 26.

Таблица 26 – Дисконтированный срок окупаемости инвестиций

Ставка дисконтирования		21%		
Период (месяцы) T	Первоначальные затраты, IC	Денежный поток, CF	Дисконтированный денежный поток, DCF	Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом
0	1195000			
1		99000	81818	81818
2		99000	67618	149437
3		99000	55883	205319
4		99000	46184	251504
5		99000	38169	289672
6		99000	31544	321217
7		99000	26070	347287
8		99000	21545	368832
9		99000	17806	386638

На основании дисконтированного денежного потока с нарастающим итогом, можно сделать вывод: на шестом месяце проекта, денежные поступления от реализации задуманной стратегии выхода продукта на рынок сбыта, составят порядка 1 298 тыс. руб. это говорит нам, о том, что с выбором вложения привлеченных инвестиций мы не ошиблись и возможно, при успешной реализации проекта – он сможет достичь целевых показателей в короткий для него срок.

Целевые показатели (таблица 27) предприятия ООО «МКТ» на будущий период как ключевой фактор для менеджмента предприятия, благодаря оценке, управляющий и собственник бизнеса строят прогноз будущих результатов они имеют всего лишь один необходимый инструмент для достижения результатов деятельности предприятия и его подразделений.

На основе карты их показателей, мы составим шкалу эффективности предложенной стратегии и попробуем спрогнозировать динамику на текущий и краткосрочный периоды. Данная оценка позволит нам приблизиться к выполнению цифровых показателей внедрения будущей стратегии и в сбалансированной системе показателей будут показаны результаты деятельности как отдельных сотрудников, их подразделений, а также

изменение результатов бизнес-процесса предприятия ООО «МКТ» для достижения поставленных целей.

Таблица 27 – Целевые показатели ООО «МКТ» при внедрении стратегии в динамике

Перспективы	Цели	Показатели	Период		
			2018 г.	2019 г.	2020 г. прогноз
Финансы	Повышение рентабельности по чистой прибыли	Рентабельность %	24	23	30
	Повышение объема продаж	Объем продаж, тыс. руб.	7 659	6 821	9 549
	Повышение прибыли от продаж	Чистая прибыль, тыс. руб.	2 317	1 863	2 608
Клиенты	Увеличить портфель клиентов	Количество активных контрагентов	69	54	90
Внутренние процессы	Эффективное использование расходов на маркетинг	Расходы на маркетинг, тыс. руб.	-	60	120
Персонал	Снизить отток кадров	Текущая текучесть кадров, %	30	40	12
	Развитие компетенций персонала	Компетенции	3	6	10

Исходя из целевых показателей следует, что внедрение стратегии фокусировании дифференциации положительно скажется на конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» и показателях оценки эффективности, из этого следует вывод, что на основе всех имеющихся показателей стратегия выбрана правильно и может быть применима в условиях текущего рынка.

## Заключение

Разработка стратегии развития предприятия найдет свое практическое применение благодаря проведенному исследованию. Объектом исследования служило предприятие по производству и реализации мебельной продукции ООО «МКТ».

В процессе решения первоочередной задачи были рассмотрены аспекты внедрения стратегии развития предприятия, также определены факторы необходимые для ее внедрения и разработаны параметры оценки эффективности от внедрения данной стратегии.

Вторая и следующие задачи решались благодаря материалам объекта, в процессе данных задач проведено исследование деятельности и факторов, влияющих на бизнес. Составлена характеристика предприятия и определены функциональные обязанности сотрудников предприятия.

Благодаря использованию SWOT-анализа смогли выявить сильные и слабые стороны предприятия ООО «МКТ», угрозы и возможности.

Для определения уровня угрозы провели анализ отрасли конкурентов с применением модели пяти конкурентных сил М. Портера. В ходе работы определили проблемы благодаря использованию матрицы выбора главных проблем и матрица выбора по товарам и рынкам.

Для формирования и постановки целей предприятия был использован принцип постановки целей SMART.

После выявления проблем и целей, с учетом анализа внешней и внутренней среды, рассмотренной во втором разделе исследования, была сформулирована стратегия развития предприятия ООО «МКТ», для подтверждения выбора стратегии была также использована матрица выбора по товарам и рынкам.

Заключительным этапом была оценка эффективности стратегии в динамике с прогнозом на 2020 г. в основу которой вошли материалы использованные по ходу исследования. Целевые показатели эффективности



были представлены с учетом прошлых периодов работы предприятия, внедрение стратегии дифференциации положительно скажется на показателях оценки эффективности из чего следует вывод о правильном выборе стратегии.

Проведенный анализ показывает, что внутренний и внешний потенциал предприятия ООО «МКТ» раскрыт не в полной мере. Из этого следует, что при разработке стратегии развития основными проблемами является высокий уровень конкурентной среды, низкий уровень компетенций персонала, недостаточная вовлеченность в использование системы маркетинга, а также узкий ассортимент товара и отсутствие узнаваемости бренда.

Рекомендуемые меры по внедрению стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ»:

1. Определяем наиболее перспективные товарные группы, согласно стратегии фокусировки – устраняем наименее ликвидные товарные группы.

2. Обновляем техническую базу с целью ускорения производства и повышения качества выпускаемой продукции, устранение неликвидов позволит экономить на аренде склада, как итог мы сможем изготовить больше новой, ликвидной продукции, а также зайти в сегмент средний +.

3. Производство и сбыт товара в другой ценовой категории требует должной квалификации кадров, как следствие на предприятии требуется постоянно проводить обучение персонала для достижения лучших результатов в реализации продукции.

4. Разработка новой продукции позволит использовать материалы лучшего качества, как следствие выпуск более качественных товаров.

5. С целью сохранения и увеличения доли рынка за счет выпуска новой продукции, требуется правильно направить денежные средства для продвижения новой продукции и продвижения бренда. Дополнительные расходы на маркетинг извлекаем за счет увеличения прибыли.

6. По результатам внедрения рекомендуется постоянная оценка эффективности разработанной стратегии, чтобы в случае отклонений управленец мог предпринять гибкие меры по ее корректировке.

Высокая степень контроль качества продукции, квалификации персонала и использование системы маркетинга позволят постепенно увеличить объем выпускаемой качественной продукции, как следствие укрепление репутации предприятия на рынке и узнаваемость бренда, расширится зона фокусировки и в результате предприятие выйдет на новые для себя рынки.

Благодаря обучению персонала и обновлению производства удастся повысить рентабельность на 7%, в тоже время снижение неликвидного запаса продукции позволит снизить финансовую нагрузку, а увеличение объема продаж к лучшему периоду на 40% произойдет за счет выпуска новой продукции и лучшего качества как следствие увеличение чистой прибыли на 40% за счет увеличения портфеля активных контрагентов на 21 партнера.

В динамике полный эффект от внедрения стратегии фокусирования на дифференциации положительный, также положительным фактором стоит отметить отток кадров, он снизится на 28% и увеличится набор компетенций персонала до 10 новых функций, чего и не могло добиться предприятие.

Исходя из целевых показателей следует, что внедрение стратегии фокусировании дифференциации положительно скажется на конкурентоспособности предприятия ООО «МКТ» и показателях оценки эффективности, из этого следует вывод, что на основе всех имеющихся показателей стратегия выбрана правильно и может быть применима в условиях текущего рынка.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абаева Н. П. Конкурентоспособность организации. Ульяновск: УлГТУ, 2018. 259с.
2. Алтухова А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия. М.: Ника-Центр, 2017. 342 с.
3. Андреева А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия // Наука и бизнес: пути развития. 2017. № 3. С. 25–28.
4. Балгабаев А. К. Особенности конкуренции сельскохозяйственных товаропроизводителей // Аль-Пари. 2017. №3. С.65–74.
5. Белов В. А. Основы финансового менеджмента: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. 176 с.
6. Березов Н. И. Конкуренция в экономике. М.: Ника-Центр, 2018. 768 с.
7. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. М.: Ника-Центр, 2018. 528 с.
8. Болдырева Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании // Наука и общество. 2017. № 2 (28). С. 4–10.
9. Бронникова Т.С. Экономика фирмы: учебное пособие. М.: Теис, 2018. 222 с.
10. Вашко Т.А. Стратегия и конкурентоспособность // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С.10.–14.
11. Грачева Е.С. Экономика организации Учебник для вузов. М.: ГНОМ и Д, 2018. 309 с.
12. Долгов Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. М.: Издательство Юрайт, 2018. 298 с.
13. Жукова М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. №5. С.16–20.
14. Зорин А. Л. Экономический справочник финансиста в формулах и примерах. М.: Профессиональное издательство, 2018. 224 с.

15. Казакова Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 209 с.
16. Коваленко А.С. Комплексный экономический анализ: учебное пособие. М.: Издательство Юрайт, 2017. 299 с.
17. Канке А. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.
18. Кастельс М. И. Экономика сельского хозяйства. Учебное пособие / М. И. Кастельс. М.: МГУВШЭ, 2018. 174 с.
19. Кашинцева Е.В. Финансовый анализ. Учебное пособие / Е.В. Кашинцева. М.: Финансы и статистика, 2018. 501 с.
20. Ковапев В. В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. 563 с.
21. Куанышбаев Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях // Наука. 2017. № 3. С. 25–38.
22. Куликова А. В. О важности интеграции рыночного и ресурсного подходов к разработке конкурентной стратегии организации // УЭкС. 2018. № 11. С.183–188.
23. Летников Е.Б. Финансовый анализ. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2018. 512 с.
24. Лисовская И. А. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Теис, 2018. 120 с.
25. Марченко, Т.И. Уровневое управление конкурентоспособностью предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2017. № 6. С. 144 – 146.
26. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2018. 343 с.

27. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. 176 с.
28. Фролов М.А. Определение конкурентных преимуществ компании // Вопросы науки и образования. 2017. № 6 (7). С. 70 –73.
29. Франк М.А. Комплексный экономический анализ. Учебное пособие. М.: Инфо-М, 2018. 212 с.
30. Чернова И.В. Управление конкурентоспособностью предприятия/ И.В. Чернова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2018. № 15. С.146 –149.
31. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов. М.: ГНОМ и Д, 2018. 304 с.
32. Юльченко О.С. Экономика организации. Учебное пособие. М.: Инфо-М, 2018. 212 с.
33. Ягафарова Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории // Журнал экономической теории. 2018. №4. С. 181–185.
34. Abratt R., Bendixen M. Strategic Marketing: Concepts And Cases. Routledge, 2019. 159 p.
35. Bruner II Gordon C. Marketing Scales Handbook, Volume 10: Multi-Item Measures for Consumer Insight Research. GCBII Productions, 2019. 552 p.
36. Coppenhaver Robert. From Voices to Results - Voice of Customer Questions, Tools and Analysis. Packt Publishing, 2018. 218 p.
37. Golder P., Mitra D. (Eds.) Handbook of Research on New Product Development. Edward Elgar Publishing, 2018. 469 p.
38. Leventhal B. Predictive Analytics for Marketers: Using Data Mining for Business Advantage. Kogan Page, 2018. 272 p.

Приложение А  
Расчеты маркетинга и рекламы

Таблица А.1- Расчеты маркетинга и рекламы, анализа клиентской базы, и выручки включая финансовую отчетность

Расчеты маркетинга и рекламы	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Прямая реклама:													
Количество новых клиентов	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Расходы на привлечение	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-36 364	-436 364
Контент маркетинг:													
Количество новых подписчиков	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Расходы на привлечение	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-2 250	-27 000
Общие расходы на маркетинг:	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-463 364
Модель клиентской базы и выручки													
Начальный баланс (клиентов)	54	62	69	76	82	89	94	100	105	111	115	120	1077
Прирост за период	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	124
Отток за период	-3	-3	-3	-4	-4	-4	-5	-5	-5	-6	-6	-6	-54
Конечный баланс (клиентов)	62	69	76	82	89	94	100	105	111	115	120	124	1147
Средний чек на клиента	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	720 000

Продолжение Приложения А

Количество заказов в месяц	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Финансовая отчетность	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Выручка	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	7 200 000
Расходы:	-359 014	-373 536	-387 515	-400 976	-413 946	-426 449	-438 546	-450 221	-461 493	-472 384	-482 912	-493 095	-5 160 087
Себестоимость	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-150 000	-1 800 000
Маркетинг и реклама	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-38 614	-463 364
Фонд оплаты труда (Gross)	-40 000	-43 636	-47 273	-50 909	-54 545	-58 182	-61 818	-65 455	-69 091	-72 727	-76 364	-80 000	-720 000
Аренда	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-26 000	-312 000
Транспортные расходы	-92 400	-103 286	-113 628	-123 453	-132 787	-141 654	-150 115	-158 153	-165 789	-173 043	-179 935	-186 482	-1 720 723
Амортизация	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000	-120 000
Остальные расходы	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-24 000
Операционная прибыль	240 986	226 464	212 485	199 024	186 054	173 551	161 454	149 779	138 507	127 616	117 088	106 905	2 039 913
Прибыль до налогов	240 986	226 464	212 485	199 024	186 054	173 551	161 454	149 779	138 507	127 616	117 088	106 905	2 039 913
Налог на прибыль 0,06	-14 459	-13 588	-12 749	-11 941	-11 163	-10 413	-9 687	-8 987	-8 310	-7 657	-7 025	-6 414	-122 395
Чистая прибыль	226 527	212 876	199 736	187 083	174 891	163 138	151 766	140 792	130 196	119 959	110 063	100 490	1 917 519