

## **Содержание:**

## **Введение**

В современных условиях постоянно развивающихся рынков и возрастающей степени их насыщения обостряется проблема конкуренции. Неспособность предприятий использовать передовые технологические разработки в итоге приводит к их устранению другими конкурирующими субъектами, которые применяют наиболее эффективные методы производства, разработки и реализации продукции и услуг.

Ожесточенная конкуренция выдвигает соответствующий ей критерий в оценке успешности – конкурентоспособность, то есть возможность сохранять высокую экономическую эффективность деятельности в условиях конкурентной борьбы. В связи с тем, что данный показатель наиболее полно определяет эффективность функционирования хозяйствующего субъекта, задача повышения конкурентоспособности в настоящее время стоит наиболее остро.

Конкурентоспособность – комплексный показатель, который формируется под влиянием множества факторов, оказывающих влияние на все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на данный показатель, все же основным и определяющим из них остается способность производить предприятием конкурентоспособную продукцию и услуги, а также создавать условия для их продвижения на рынок. Именно поэтому задача повышения конкурентоспособности в настоящее время стоит наиболее остро [13, с. 187]. Практика показывает, что решение задачи повышения конкурентоспособности вызывает значительные затруднения, а для многих предприятий в условиях современной экономической конъюнктуры это стало проблемой вследствие отсутствия у организаций четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев [18, с. 198].

Актуальность выбранной темы, посвящённой вопросам конкурентоспособности, обосновывается потребностью своевременного и успешного использования инструментов диагностики компании в целях повышения конкурентоспособности, а также управления ими в современных компаниях. Конкурентоспособность предприятия в масштабе страны означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, функционирование на должном уровне всех его структур для

обеспечения высокого качества жизни граждан. Повышение уровня конкурентоспособности предприятия – залог повышения уровня конкурентоспособности страны [21, с. 121]. В условиях крайней экономической нестабильности на рынке, обусловленной как внешними, так и внутренними геополитическими факторами, как для крупных, так и для малых предприятий остро встает проблема сохранения своей ниши на рынке. Диагностика факторов конкурентоспособности весьма актуальна на сегодняшний день как для развития страны, так и для отдельного предпринимателя.

Цель курсовой работы – провести диагностику предприятия и разработать пути совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Мебельград Плюс».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- дать теоретическое обоснование конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть систему управления конкурентоспособностью на современном предприятии;
- изучить методики диагностики конкурентоспособности предприятия;
- представить краткую характеристику ООО «Мебельград Плюс»;
- провести диагностику конкурентной среды организации и выявить проблемы;
- разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Мебельград Плюс».

Объект курсовой работы – управленческая деятельность компании ООО «Мебельград Плюс», направленная на повышение уровня конкурентоспособности.

Предмет исследования – диагностика управления конкурентоспособностью исследуемого предприятия.

Информационной и методологической основой исследования послужили прикладные и фундаментальные разработки зарубежных и отечественных ученых в области теории управления, теории организации, менеджмента, маркетинга, стратегического менеджмента, корпоративного управления. Также использовались статьи из научных сборников и периодической печати по исследуемой проблематике.

Практическая значимость курсовой работы определяется прикладным характером исследования, направленным на обобщение данных диагностики конкурентоспособности ООО «Мебельград Плюс» и разработку предложений по повышению ее уровня. Результаты курсовой работы могут быть использованы на

практике в целях повышения уровня конкурентоспособности ООО «Мебельград Плюс».

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, составляющих основную часть, заключения, списка использованной литературы и приложений. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, поставлены основные цели и задачи курсовой работы.

В первой главе изучены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия, рассмотрены методы диагностики конкурентоспособности и определена их роль.

Во второй главе проведена диагностика эффективности управления конкурентоспособностью компании ООО «Мебельград Плюс».

В третьей главе на основании результатов, полученных в ходе диагностики, предложены рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Мебельград Плюс», а также рассчитана их экономическая эффективность.

В заключении подведены итоги настоящего исследования.

## **Глава 1. О теоретических основах управления конкурентоспособностью современного предприятия**

### **1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

Понятие «конкурентоспособность» включает в себя много факторов, по этой причине не существует ее однозначного определения.

В современных словарях немало толкований понятия «конкурентоспособность». Так, например, в социоэкономическом словаре данный термин расшифровывается следующим образом: конкурентоспособность — это способность субъекта превзойти своего соперника в определенных условиях. Помимо этого, многие авторы акцентируют свое внимание на экономическом смысле данного понятия.

Если обратиться к истории, то основателями понятия являются французские ученые в области экономики и финансов, а также авторы актуального и по сей день финансового словаря, Бернар И. и Колли Ж.-К. С их точки зрения конкурентоспособность — это определенная система взаимоотношений, в которой справедливо сопоставляются все субъекты хозяйственной деятельности. Иными словами, происходит анализ спроса и предложения на продукцию каждого из конкурентов, из чего и состоит сам уровень конкурентоспособности. Многие ученые-экономисты неоднократно обращались в своих трудах к теме конкурентоспособности. Различие взглядов каждого из авторов таких трудов обусловлено разницей в целях и задачах касаясь объекта исследования, а также иная постановка предмета [51, с. 32].

Такая ситуация объясняется тем, что конкуренция и конкурентоспособность - настолько сложные явления, что различия в подходах различных авторов проявляются уже на уровне понятийного аппарата: оперируя понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность» различные исследователи вкладывают в эти категории совершенно различное содержание.

По мнению Шарафутдиновой Н.С «...конкурентоспособность компаний — это соревнование среди всевозможных финансовых, рыночных субъектов в промышленной деятельности. Это взаимодействие и соперничество между предприятиями на рынке товаров и услуг, для того чтобы создать условия для лучшей возможности реализации своей продукции, и при этом удовлетворить всевозможные потребности покупателей» [47, с. 99].

Другие исследователи, такие как Фатхутдинов Р. А., сводит конкурентоспособность предприятия к совокупности его технико-экономических показателей. Соответственно и оценка конкурентоспособности предприятия сводится к нахождению «...средневзвешенной из многочисленных показателей деятельности хозяйствующего субъекта» [45, с. 92].

Так, по мнению Смолкина А. М. «...конкурентоспособность компании характеризует возможности и динамику ее приспособления к ситуациям рыночной конкурентной борьбы. Она может зависеть от ряда факторов, например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), простота входа на очную арену, вид изготавливаемого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий, уже работающих на этом рынке, а также возможность применения технических нововведений» [43, с. 127].

Конкуренция, являясь атрибутом рынка, неразрывно с ним связана и, естественно, служит обязательным условием его существования и функционирования.

С конкурентной борьбой неразрывно связана конкурентоспособность продукта, компании-товаропроизводителя, отрасли, государственной экономики.

Общего, единственно верного определения конкурентоспособности нет.

Традиционно под ней понимается способность экономики государства, отрасли, предприятия опережать конкурента в достижении определенных финансовых целей.

Важный признак конкурентоспособности участника рыночных отношений – обладание конкурентными преимуществами, т. е. свойствами, отсутствующими либо менее проявленными у его конкурентов [36, с. 213].

Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной финансовой деятельности и в условиях рыночной конкуренции ее фактической прибыльной реализации. Рассмотрим несколько определений понятия «конкурентоспособность», которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные определения понятия «конкурентоспособность»

Автор	Понятие
Багиев Г.Л.	Это борьба за наиболее выгодные условия в целях получения максимальной прибыли [4, с. 130].
Кузнецова Е.И.	Это способ эффективного распределения ограниченных ресурсов общества. Выполняет стимулирующую функцию. Происходит распределение доходов в соответствии с вкладом и эффективностью использования факторов производства [34, с. 23].
Казакова Н. Т.	Способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам [28, с. 213].

Р.А. Фатхутдинов Это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [45, с. 86].

О.А. Красикова Способность приспосабливаться и адаптироваться к условиям работы в постоянно меняющихся рыночных отношениях [29, с. 99]

Никишкин В.А. Свойство предприятия выпускать актуальную продукцию и выступать на рынке наравне с аналогичными компаниями и то, насколько эффективна его хозяйственная деятельность. Для ее определения в первую очередь необходимо установить критерии, по которым она будет оцениваться [41, с. 7-8]

Ф. Котлер Это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, на данном рынке [33, с. 120].

Н. С. Шарафутдинова Конкурентоспособность предприятия можно определить, как относительную характеристику, отражающую отличие процесса развития данного продуцента от конкурента как по степени удовлетворения своими товарами потребности потребителей, так и по эффективности производственной деятельности [47, с. 119]

Наиболее точным определением конкурентоспособность охарактеризовала Чеснокова А.Е., «...конкурентоспособность – это способность субъекта хозяйствования опережать соперников с использованием своих преимуществ для достижения поставленных целей» [46, с. 43]. В той или иной степени, данное определение отвечает характеристикам этого понятия большинства авторов. Данное понятие является одной из интегральных характеристик, которые могут быть использованы при оценивании эффективности хозяйственной деятельности

представителей предпринимательского сектора. Говоря иначе, конкурентоспособность – это способность субъекта выдержать конкуренцию. В тематической экономической литературе можно встретить многообразие подходов к определению данного понятия:

- с позиции рассмотрения особенностей целей исследования и постановки задачи, что способно привести того или иного автора к акцентированию внимания на конкретном аспекте конкурентоспособности;

- в результате анализа особенностей выбора самого предмета исследования, что приводит к выбору предмета конкуренции (товара или услуги), субъектов (предприятия, организации, отрасли или национальной экономики государства в целом) и т. д.

Показатель конкурентоспособности для любой компании отображает совместные результаты эффективной работы всех ее отделов (т. е. внутреннюю среду), и реакцию данной организации на изменения факторов внешней среды.

Кроме того, особенно значима способность компании оперативно и правильно реагировать на изменения поведения покупателей (клиентов), их предпочтений и вкусов [23, с. 230]. Конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексный, интегральный показатель, который формируется под влиянием множества факторов, оказывающих влияние на все аспекты деятельности хозяйствующего субъекта [9, с. 23].

В связи с тем, что в настоящее время данная категория превратилась в некую универсальную характеристику, определяющую эффективность деятельности предприятия, необходимо рассмотреть сущность этого явления.

Для раскрытия сущности конкурентоспособности необходимо рассмотреть мнения исследователей, изучавших эту тему.

Нагапетьянц Н., Исаенко Е., проведя глубокий анализ определений экономической категории «конкурентоспособность», сформулировали собственное:

«...конкурентоспособность - способность предприятия функционировать в динамичной конкурентной среде, реализуя конкурентоспособные товары (услуги), привлекая и сохраняя потребителей своей продукции, повышая конкурентные преимущества и увеличивая свою долю на рынке [40, с. 112].

Авторы рассмотрели определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности предприятия, на товарной составляющей конкурентоспособности, а

также сочетающие в себе товар и производственную деятельность субъекта. Исходя из этого, можно сделать вывод, что данное определение отражает сущность данного явления и показывает его основные цели [8, с. 45].

Рассмотрев некоторые определения понятия «конкурентоспособность» различных авторов, можно сделать следующие выводы:

- конкурентоспособность характеризуется величиной и эффективностью использования всех ресурсов объекта исследования;
- большинство авторов выделяют у конкурентоспособности такой признак, как динамичность – зависимость от изменений внутренних и внешних факторов объекта;
- понятие «конкурентоспособность» является относительным показателем, так как определяется только в условиях сравнения показателей исследуемого объекта с показателями конкурентоспособности объектов-аналогов или идеальных (эталонных) объектов;
- суть понятия «конкурентоспособность» раскрывается в зависимости от объекта идентификации, цели и типа конкуренции и некоторых специальных характеристик, которые указывают на его многомерность и иерархию;
- конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с объектами-аналогами на данном рынке [26, с. 47].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это интегральная, комплексная характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, реагирующая на изменения внутренних и внешних факторов объекта, характеризующая степень удовлетворения товаром потребительского спроса в условиях неценовой конкуренции и обеспечивающая получение прибыли для организации при интенсивном использовании ресурсов.

## **1.2 Содержание управления конкурентоспособностью фирмы**

Под управлением конкурентоспособностью следует понимать постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех иерархических уровнях на факторы и условия, обеспечивающие создание высококачественной и конкурентоспособной продукции [14, с. 180]. Таким образом, управление конкурентоспособностью рассматривается как корректирующий процесс

формирования производства и потребления продукции с тем, чтобы вывести на рынок конкурентоспособный товар и снизить влияние субъективных факторов. Процесс управления конкурентоспособностью предприятия можно рассматривать как систему взаимосвязанных элементов: объект, субъект, цели, стратегия, тактика, стратегическая политика, функции, методы, средства.

Управление конкурентоспособностью предприятия основывается на разработке и совершенствовании управляющих решений, которые в свою очередь оказывают соответствующее воздействие на определенный объект управления [17, с. 89-90]. Основными объектами конкурентоспособного управления являются те процессы, от которых зависит финансовый ресурс, кадровый потенциал предприятия, производственные возможности, соответствующее качество выпускаемой продукции. Таким образом, фактическое состояние процесса с его характеристиками, предусмотренными программой управления, непосредственно зависят от создания управляющих решений конкурентоспособности предприятия. Субъект управления – управляющие органы всех уровней и ответственные лица, которые обеспечивают достижение запланированного состояния.

Цель управления конкурентоспособностью – эффективное использование конкурентных преимуществ и обеспечения выпуска продукции, соответствующей заданным требованиям конкуренции на рынке при минимизации затрат, с учетом интересов потребителя и требования безопасности и экологичности продукции [22, с. 117].

Разработка и внедрение системы управления конкурентоспособностью на предприятии предполагает решение следующих задач:

- выделение трех уровней обеспечения конкурентоспособности: оперативного, тактического и стратегического;
- формирование для каждого уровня управления комплексных оценочных показателей конкурентоспособности (при этом комплексным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне может выступать конкурентоспособность на тактическом уровне – система показателей финансово-экономического состояния, на стратегическом уровне целесообразно использовать систему показателей, характеризующих инвестиционную привлекательность предприятия);
- разработка методики расчета и интерпретации результатов оценки конкурентоспособности;
- определение для каждого уровня состава задач по управлению конкурентоспособностью предприятия;

- формирование функциональной структуры системы управления конкурентоспособностью предприятия;
- разработка организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью;
- создание адекватной информационной базы поддержки принятия решений по управлению конкурентоспособностью предприятия [19, с. 309-310].

Управление конкурентоспособностью предприятия можно рассматривать как органическую часть общего управления производством и одну из ветвей его дерева целей. Из данного определения следует, что конечный этап производства конкурентоспособной продукции предусматривает направление и регулирование всех этапов жизненного цикла: техническую подготовку производства; входной контроль; организацию, мотивацию и оплату труда; учет и финансовую деятельность; контроль качества работы и продукции; послепродажное обслуживание в эксплуатации [7, с. 76].

Необходимо выделить основные задачи управления конкурентоспособностью: изучение рынка сбыта; изучение национальных и международных требований к выпускаемой продукции; разработка методов и средств воздействия на процессы исследования, проектирования и производства; сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции.

### **1.3 Методы и критерии диагностики уровня конкурентоспособности предприятия**

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть определена множеством различных методов, выбор которого зависит от специфики конкретного производства. Оценка конкурентоспособности в основном включает следующие этапы: анализ риска и выбор наиболее конкурентного образца в качестве базы; определение набора сравниваемых параметров обоих образцов; расчет интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара. Все методы можно разделить на 4 основные группы: матричные методы; оценка на основе конкурентоспособности производимого предприятием товара; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; методы, основанные на комплексном подходе к оценке [15, с. 139].

1. Матричные методы: матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), матрица Портера, матрица Мак-Кинси; матрица «Привлекательность

отрасли/конкурентоспособность»; матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» и др.

Суть данных методов заключается в построение матрицы в определенной системе координат, где по оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объема продаж, а по оси ординат располагается относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Самыми конкурентоспособными субъектами хозяйствования считаются те, которые занимают существенную долю на быстрорастущем рынке [10, с. 376].

Преимущество матричных методов заключается в получении наиболее объективной оценки. Недостатки: не проводится причинно-следственный анализ сложившейся ситуации, что усложняет процесс разработки и принятия управленческих решений; требуют наличия точной маркетинговой информации.

2. Методы, основанные на процедуре оценки конкурентоспособности производимого предприятием товара или оказываемой услуги.

В основе данных методов лежит идея прямой зависимости конкурентоспособности товара и предприятия. С целью определения конкурентоспособности товара могут быть использованы маркетинговые методы, большинство из них направлено на определение соотношения цена – качество. При расчете показателей конкурентоспособности по каждому виду производимой продукции используются экономические и параметрические индексы конкурентоспособности [2, с. 179].

Преимущество данных методов заключается в том, что они основаны на одной из главных составляющих конкурентоспособности предприятия. Недостатки: не предоставляет информацию о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, так как конкурентоспособность фирмы подменяется конкурентоспособностью товара и не включает прочие характеристики его деятельности [3, с. 65].

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Теория эффективной конкуренции заключается в том, что самыми конкурентоспособными являются те предприятия, в которых лучшим образом налажена работа всех подразделений и служб.

Эффективность функционирования каждого подразделения зависит от комплекса ресурсов предприятия, т. е. оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все

сформулированные в процессе предварительного анализа способности компании по достижению конкурентных преимуществ в дальнейшем походят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов [20, с. 146].

#### 4. Методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

В соответствие с этой методикой принято считать, что конкурентоспособность предприятия — это величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Реализация данных методов осуществляется с использованием метода интегральной оценки.

Преимущества: простота осуществляемых расчетов, возможность однозначно интерпретировать результаты. Недостатки: в ходе определения текущей и потенциальной конкурентоспособности используются методы, рассмотренные выше, а это значит, что и недостатки тех подходов переходят на этот [6, с. 276].

На рисунке 1 представлен «многоугольник конкурентоспособности», с помощью которого можно оценить недостатки и достоинства как конкурентов, так и свои собственные, на основе установленного экспертами круга показателей.

Число показателей, а также число анализируемых конкурентов, можно существенно расширить для обеспечения более детальной оценки состояния конкурентоспособности предприятия.

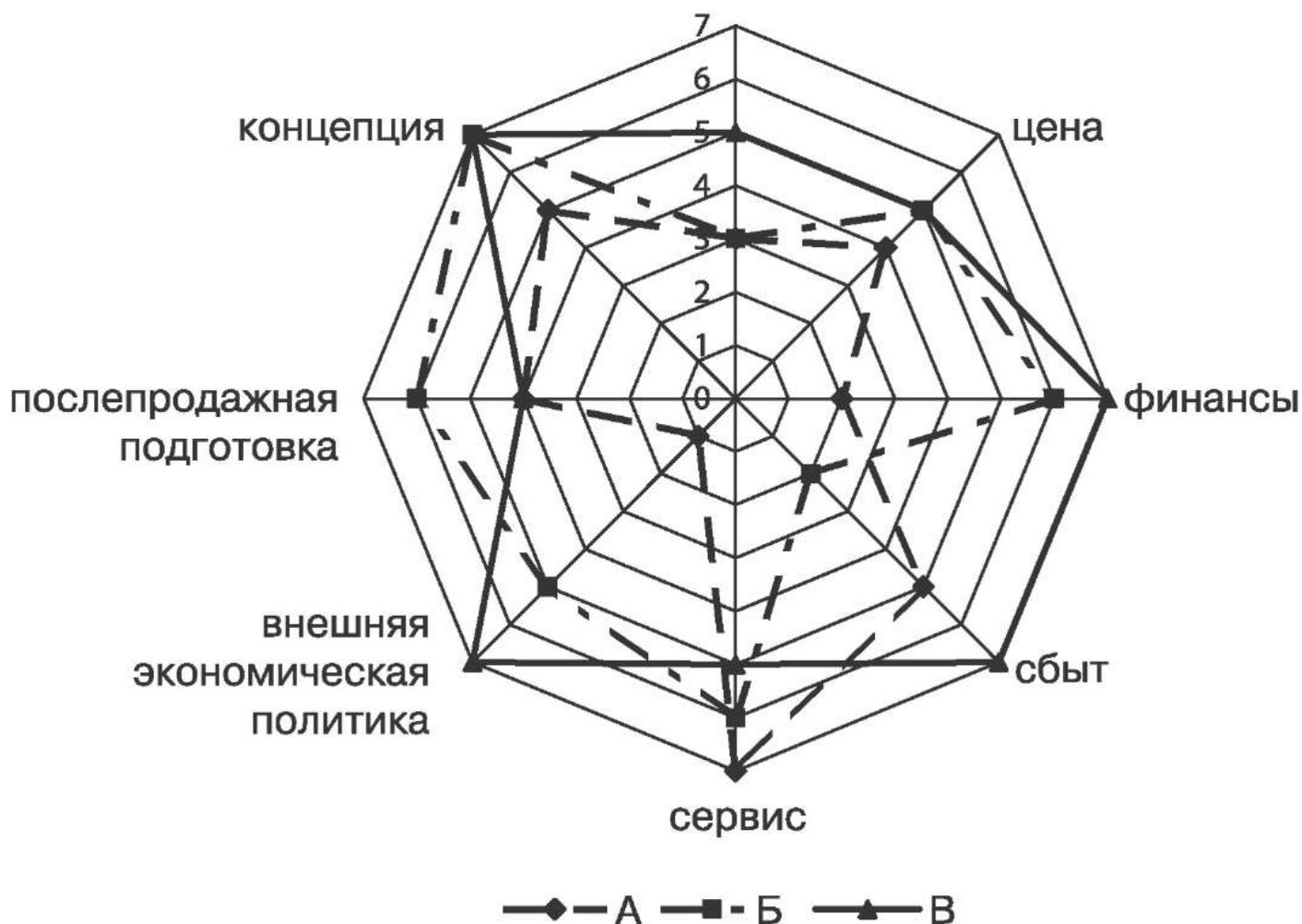


Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности [39, с. 32]

Таким образом, показатель конкурентоспособности организации отражает общие итоги работы всех ее отделов (внутреннюю среду), а также реакцию компании на изменения факторов воздействия внешней среды. Особо значима при этом способность предприятия адекватно и оперативно отреагировать на изменения поведения потребителей, их предпочтений и требований [48, с. 19-20].

Стоит отметить, что какой бы не был выбран метод оценки, аналитик должен следовать алгоритму проведения оценки конкурентоспособности предприятия, а именно:

1 этап. Постановка цели и формулировка задач.

В случае если оценка конкурентоспособности предприятия призвана достигнуть несколько целей, они должны быть ранжированы по уровню важности. Целями оценки конкурентоспособности предприятия могут быть: определение положения предприятия на рынке, оценка партнёров и выбор наилучшего, оценка

инвестиционной привлекательности объектов, определение пути развития предприятия (разработка стратегии).

2 этап. Определение области анализа, базы сравнения и определение характеристик, подлежащих измерению.

3 этап. Выбор метода оценки по результатам 1 и 2 этапа.

4 этап. Проведение оценки.

5 этап. Формулирование выводов об уровне конкурентоспособности и разработка при необходимости рекомендаций и мероприятий по корректировке показателя [42, с. 487].

Таким образом, основной причиной крайне низкой степени применения существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий считаем слишком широкий спектр данных методов, их несоответствие объективному содержанию понятия «конкурентоспособность предприятия». Это является следствием отсутствия единого понимания среди ученых содержания категории «конкурентоспособность предприятия» и методов ее оценки. Выбор метода оценки уровня конкурентоспособности организации зависит от цели исследования, возможности получения необходимой исходной информации и субъектов исследования.

## **Глава 2. О конкурентном анализе деятельности ООО «Мебельград Плюс»**

### **2.1 Краткая характеристика компании и анализ основных экономических показателей**

Компания ООО «Мебельград Плюс» основана в 2010 г. и успешно развивается на рынке Калининградской области. Компания ООО «Мебельград Плюс» имеет три основных подразделения:

- производство корпусной мебели;
- продажа мебели оптом для офисов, организаций и учебных учреждений;
- продажа мебели в розничной сети собственных магазинов.

Собственное производство расположено в Калининграде и оборудовано высокоточными станками HOMAG и BRANDT произведёнными в Германии. Продукция ООО «Мебельград Плюс» изготавливается из сертифицированных материалов и комплектующих ведущих европейских производителей, с которыми компания ООО «Мебельград Плюс» работает напрямую. Основной специализацией ООО «Мебельград Плюс» является мебель для офисов и организаций. Этим направлением продолжает заниматься одно из современных подразделений ООО «Мебельград Плюс» — Отдел по работе с организациями. Все сотрудники отдела продаж постоянно учатся и имеют огромный опыт работы, что позволяет предоставить покупателям максимально возможный уровень обслуживания.

ООО «Мебельград Плюс» имеет множество постоянных клиентов, а именно более 1500 организаций и учреждений Калининграда и Калининградской области. ООО «Мебельград Плюс» производит мебель для детских садов и школ, высших и средних учебных заведений, магазинов и офисов, гостиниц и социальных учреждений, гарантируя качество и сроки выполнения заказа. Организационная структура ООО «Мебельград Плюс» представлена на рисунке 2.

Отдел по работе с организациями

Розничные магазины

Директор ООО «Мебельград Плюс»

Начальник производства

Начальник коммерческого отдела

Зав.

складом

Столярный цех

Малярный цех

Склад

Швейный цех

Цех обивщиков

Цех упаковки

Цех сборки каркасов мебели

Цех плетеной мебели

Коммерческий отдел

Бухгалтерия

Гл. Бухгалтер

Логистический отдел

*Рис. 2. Организационная структура ООО «Мебельград Плюс»*

Схема показывает слаженную взаимосвязь всех подразделений. Управление ООО «Мебельград Плюс» в соответствии с организационной структурой осуществляется директором. Директор осуществляет управление и контроль всей деятельности предприятия. Руководители отделов подчинены директору и в их обязанности входит решение задач, которые связаны с работой подотчетных отделов. Обратная связь директора и руководителей отделов происходит на еженедельных совещаниях, на которых решаются проблемы, которые возникают на предприятии. Основные показатели, характеризующие эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рассчитанные на основании бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, представленной в приложении 1, представлены в табл. 2. На основании представленных данных можно сделать следующие выводы:

Таблица 2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Мебельград Плюс», тыс. руб.

Показатели	2016 (тыс.руб)	2017 (тыс.руб)	2018 (тыс.руб)	Абсолютное изменение (+,-)	Относительное изменение (%)
Выручка, тыс. руб.	83 444	76 299	80 143	-3 301	96%

Себестоимость продаж, тыс. руб.	78 671	58 550	62 767	-15 904	79,8%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 773	17 749	17 376	12 603	364,1%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4 773	17 749	17 376	12 603	364,1%
Прочие доходы, тыс. руб.	2 812	1 384	2 150	-662	76,5%
Прочие расходы, тыс. руб.	2 353	1 942	1 640	-713	69,7%
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	5 232	17 028	17 886	12 654	341,9%
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1 185	735	772	-413	65,2%
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 047	16 293	17 114	13 067	422,9%

В период с 2016г. по 2018г. выручка от продаж снизилась на 4% в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Это связано с тем, что упал спрос на продукцию. В 2016 году показатель чистой прибыли (убытка) имел самое низкое значение 4 047 тыс. руб, а в 2018 году этот же показатель имеет наибольшее значение 17 114 тыс. руб. Таким образом, проведенный анализ экономических показателей ООО «Мебельград Плюс» показал, что наблюдается рост производственной деятельности, увеличение экономической эффективности деятельности предприятия. На данный момент компания обладает устойчивым положением на рынке. Компания ООО «Мебельград Плюс» ведет постоянный поиск новых рынков и потребителей, а также новых видов

продукции, которые способны обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.

## 2.2 Стратегический анализ деятельности компании

Для осуществления грамотного стратегического анализа деятельности ООО «Мебельград Плюс» необходимо иметь четкое представление о том, какова внешняя среда его функционирования, на какого потребителя и на удовлетворение, каких потребностей может быть ориентирован бизнес.

*Рынок.* В первую очередь необходимо изучить специфику макросредового влияния на деятельность ООО «Мебельград Плюс». С этой целью был проведен PEST-анализ, который помогает определить ситуацию ООО «Мебельград Плюс» на рынке и дальнейшие перспективные возможности его освоения (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика PEST - факторов внешней среды ООО «Мебельград Плюс»

### Социальные факторы

- повышение уровня культуры и избирательности покупательской

аудитории;

- мода и новые стили дизайна мебели;

- развитие массовых коммуникаций как активного канала воздействия на потребности покупателей

### Экономические факторы

### Технологические факторы

- развитие новых технологий в сфере производства мебели и элементов интерьера;

- доступность технологических инноваций, что приводит к развитию региональных товаропроизводств;

- развитие инновационных маркетинговых коммуникаций, таких как интернет, интерактивные носители и т. д..

### Политические факторы

- экономическая ситуация в России и за рубежом повлияла на развитие отечественного товаропроизводства;
- специфика налоговой системы;
- усложнение условий получения кредита и повышение процентных ставок для малого бизнеса;
- снижение уровня доходов населения в крупных городах РФ.
- наличие четкой законодательной базы для сферы торговли и обеспечения коммерческой деятельности индивидуальных предпринимателей;
- наличие национальных и краевых проектов, направленных на поддержание малого бизнеса, но сложности в их реализации;
- принятие региональной программы по развитию промышленных городов Пермского края, что развивает региональный рынок

Далее была проведена оценка влияния PEST-факторов на осуществление коммерческой и стратегической деятельности ООО «Мебельград Плюс» по продвижению товаров. Оценки были выставлены независимыми экспертами (7 человек). Применялась 5-ти балльная шкала. Средний суммарный балл по оценке значимости анализируемых факторов макросреды торгово - производственного предприятия представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ PEST-факторов внешней среды ООО «Мебельград Плюс»

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора			Влияние на стратегию предприятия
	По времени	По типу	В динамике	
Политические				
смена политических партий	3	2	3	негативно

изменение в международных отношениях	3	2	3	негативно
--------------------------------------	---	---	---	-----------

#### Экономические

мировой финансовый кризис	4	3	3	негативно
---------------------------	---	---	---	-----------

рост инфляции в России	4	3	4	негативно
------------------------	---	---	---	-----------

скачки курсов валют	4	2	4	негативно
---------------------	---	---	---	-----------

рост налогов и пошлин	4	4	3	негативно
-----------------------	---	---	---	-----------

снижение налогов и пошлин	3	3	3	позитивно
---------------------------	---	---	---	-----------

рост безработицы	4	4	4	позитивно
------------------	---	---	---	-----------

снижение безработицы	4	4	4	позитивно
----------------------	---	---	---	-----------

снижение процентных ставок	4	3	4	позитивно
----------------------------	---	---	---	-----------

повышения стоимости металлов, энергоресурсов	4	3	3	негативно
--	---	---	---	-----------

#### Социальные

снижение уровня жизни населения	4	4	4	негативно
---------------------------------	---	---	---	-----------

улучшение уровня жизни	4	4	4	позитивно
------------------------	---	---	---	-----------

увеличение моды на иностранные автомобили	5	4	4	негативно
---	---	---	---	-----------

#### Технологические

совершенствование технологии производства	4	4	4	ПОЗИТИВНО
---	---	---	---	-----------

новые технологии изготовления аналогичной продукции	4	4	3	ПОЗИТИВНО
---	---	---	---	-----------

изменение рекламных технолог.	3	3	3	ПОЗИТИВНО
-------------------------------	---	---	---	-----------

совершенствование системы менеджмента качества	4	4	3	ПОЗИТИВНО
--	---	---	---	-----------

#### Правовые

изменения в налоговом законодательстве	3	2	2	ПОЗИТИВНО
--	---	---	---	-----------

изменения в правилах получения разрешительных документов	3	3	3	ПОЗИТИВНО
--	---	---	---	-----------

#### Экологические

изменение климатических условий	3	3	2	негативно
---------------------------------	---	---	---	-----------

сокращение ресурсной базы сырья для производства	3	3	3	негативно
--	---	---	---	-----------

Как видно из таблицы 4, в мебельном бизнесе сильное воздействие на развитие и успешность функционирования предприятия на современном этапе наибольшее влияние оказывают такие факторы как экономические и социальные. Здесь наблюдается некоторое противоречие:

- с одной стороны, фиксируется уровень реальной заработной платы населения и, как следствие, уровень его покупательской активности;
- с другой стороны, развитие массовой культуры, моды и средств массовой коммуникации всё более формирует у потребителей такую систему потребностей и мотивации, как потребность в социализации и значимости собственного социального имиджа, и потребности в новизне, красоте и уюте, что так активно продвигается в рамках идеологии потребительского общества. Такие факторы макросреды компании как технологические и политические являются значимыми, но дополнительными для анализируемой отрасли населения. Прирост экспорта мебели из России за 2018 год превысил 12,8% к уровню поставок за 2017 год. Прирост получен исключительно за счет отгрузки продукции в страны СНГ, где он составил 46%. В то же время, в страны дальнего зарубежья поставки мебельной продукции, наоборот, снизились на 6,1%.

Ни благоприятная валютная конъюнктура, ни пошлины, ни запасы собственного леса, ни пока еще что дешевые энергоресурсы не могут предотвратить постепенного уменьшения доли российских мебельщиков на внутреннем рынке. За кризисный период рынок в целом сократился на 27%, но импорт при этом уменьшился только на 18%, включая импорт из стран дальнего зарубежья, снизившийся на 13%. Таким образом, сжатие рынка в меньшей степени затронуло импортную продукцию, и в большей - российскую. Судя по всему, импортеры продолжают рассматривать российский рынок мебели как перспективный и расширяют освоенные ранее сегменты рынка, работают гибко и успешно. В то же время российские производители мебели практически не пытаются потеснить на рынке импортную мебель.

Вместо этого все внимание они упорно сосредотачивают на конкурентной борьбе друг с другом. Очевидно, вместе с фактическим отказом от выхода на внешние рынки, это тупиковый путь для мебельной промышленности. Большинство российских мебельных предприятий на сегодня являются либо новыми, либо коренным образом модернизированными старыми, они располагают современным оборудованием и достаточно квалифицированными кадрами. Доступ к передовым технологиям, материалам и дизайнерским разработкам также есть. Таким образом, все необходимые условия для дальнейшего полноценного развития мебельной

промышленности имеются, а самого развития нет. Тенденции современного рынка производства мебели таковы:

1. Большинство предпринимателей предпочитает работу по индивидуальным заказам, производство «на поток» постепенно снижается.
2. Для успешной работы производства мебели нужны достаточно большие оборотные средства (при относительно низкой стоимости производственного оборудования).
3. По опыту действующих производителей продажи через магазины показывают такой результат: из выставленных на реализацию 1000 штук продается около 200-250.
4. Россияне традиционно предпочитают мебель с трансформирующимися механизмами.

Анализ ситуации в отрасли производства мебели и конкуренции в ней позволяет оценить изменения, происходящие в отрасли, и уровень конкурентной борьбы. Результаты этого анализа позволяют сделать выводы о степени привлекательности данной отрасли и дают основания для выработки стратегии, соответствующей ситуации в отрасли. В настоящее время доходы населения растут, вкусы потребителя меняются, курс рубля укрепляется, но заметных качественных подвижек в состоянии российской мебельной индустрии так и не происходит. С 2014 года рынок мебели находится в фазе становления.

*Покупатели.* Основными клиентами ООО «Мебельград Плюс» являются как юридические, так и физические лица. Потребители ООО «Мебельград Плюс» очень чувствительны к степени комфорта при совершении покупок.

Главными критериями выбора места покупки выделяют доступные цены, качество товара, сервисное обслуживание, причем в сервисе выделяют главным образом доставку до дома, сборку мебели, и затем только услуги дизайнера и гарантийное обслуживание. Люди больше доверяют российским производителям мебели (64% среди опрошенных), нежели зарубежным (10% и 26% соответственно). Немаловажную роль также играет модная тенденция, ориентированная на европейские стандарты. Уровень дохода прямо пропорционально влияет на выбор мебели из определенного материала.

В результате нами выявлены три целевые группы потребителей.

Группы:

1. Клиенты с высоким уровнем дохода предпочитают качество продукта, его дизайн, удобство, материал, цвет и в меньшей степени уделяют внимание цене товара.

2. Клиенты со средним уровнем дохода склонны сочетать качество продукта и цену.

3. Клиенты с низким уровнем дохода.

Далее проведем анализ целевой аудитории на основе анкетирования. Данные представим в виде таблицы 5.

Таблица 5

Потребители ООО «Мебельград Плюс»

Тип сегмента	Количество, чел.		Доля, %		Отклонение, +/- %
	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год	
1	2	3	4	5	6
1. Возраст, лет					
20-35 лет	147	135	28	27	-1
36-51 лет	290	264	55	53	-2
52-65 лет	110	100	17	20	+3
Итого	547	499	100	100	-

## 2. Доход, руб.

До 20000	191	165	35	33	-2
20000-45000	268	230	49	46	-3
более 45000	88	104	16	21	+5
Итого	547	499	100	100	-

## 3. Семейное положение

Семейные пары	329	324	60	65	+5
Бездетная молодежь до 28 лет	109	75	20	15	-5
Семейные пары без детей	109	100	20	20	0
Итого	547	499	100	100	-

Рассматривая таблицу 5, можно определить, что основными потребителями продукции компании ООО «Мебельград Плюс» являются клиенты в возрасте от 36 до 51 года, с доходом от 20000 руб. до 45000 руб., 65% из которых составляют семейные пары. Осуществив проведение анализа результатов анкетирования, мы определили социально-демографические характеристики потребителей ООО «Мебельград Плюс».

*Конкуренты.* Компания ООО «Мебельград Плюс» работает на высококонкурентном рынке. Определим критерии выделения ближайших (прямых) конкурентных предприятий. Данными типичными характеристиками прямых конкурентов считаем следующие критерии:

- 1) средние долевые позиции на конкурентном рынке;
- 2) идентичные товарные предложения: отмечается пересечение ассортиментных позиций;
- 3) смежные ценовые и распределительные политики;
- 4) ориентация коммерческого предложения на тождественный покупательский сегмент.

Итак, учитывая выявленные характеристики ближайших конкурентных предложений для ООО «Мебельград Плюс», целесообразно осуществить более глубокий сравнительный анализ четырех конкурирующих предприятий:

1. Фирменный мебельный магазин «Любимый Дом». Данное предприятие является фирменным предприятием межрегиональной специализированной торговой сети. В г. Калининград данное предприятие занимает 13 % доли рынка. Фиксируется системная работа в сфере обеспечения грамотной стратегической политики анализируемого предприятия, особо это можно отметить в таких направлениях как ценовое и коммуникативное обеспечение бизнеса.
2. Мебельный магазин «Лазурит» ИП Марцун А.П. Здесь реализуется тождественная по ценовые и ассортиментные предложения продукция. Доля рынка данного магазина составляет 12 %.
3. ООО «Леруа Мерлен». Доля рынка составляет 30 %. ООО «Леруа Мерлен» — это международная компания-ритейлер, специализирующаяся на продаже товаров для строительства и обустройства дома. ООО «Леруа Мерлен Восток» предлагает своим клиентам большой выбор качественной и доступной большинству покупателей мебели, а также высокий уровень обслуживания.

*Поставщики.* Анализируемое предприятие имеет собственное производство. Собственное производство расположено в Калининграде и оборудовано высокоточными станками HOMAG и BRANDT произведёнными в Германии. Продукция изготавливается из сертифицированных материалов и комплектующих ведущих европейских производителей, с которыми компания работает напрямую, что позволяет экономить средства наших покупателей.

Поставщиками сырья в ООО «Мебельград Плюс» являются:

1. Деревообрабатывающий завод «Дубовский» (ДОЗ «Дубовский»);
2. Алексинский деревообрабатывающий завод (АДОЗ).

Анализ внешней среды ООО «Мебельград Плюс» показал, что анализируемое предприятие работает в Российской Федерации, на территории г. Калининград.

Клиентами ООО «Мебельград Плюс» являются юридические и физические лица. ООО «Мебельград Плюс» имеет долю рынка 11 %. У предприятия заключены договора на поставку сырья и материалов с российскими поставщиками.

## 2.3 Конкурентный анализ компании

Компания работает в высококонкурентной среде. Изучим деятельность конкурентов предприятия по таким показателям как, показанные в таблице 6: виды продукции; цена; обслуживание; качество продукции; сроки исполнения заказа; виды рекламы; расположение предприятия. Проанализировав конкурентов ООО «Мебельград Плюс», можно сделать вывод, что главным из них является ООО «Леруа Мерлен». Это связано с низкой ценовой категорией, а также предоставлением Интернет-продаж, что является очень актуальным в настоящее время. Для оценки сильных и слабых сторон формулируются ключевые факторы успеха (КФУ), т. е. факторы, имеющие решающее значение для достижения успеха на рассматриваемом рынке (табл. 7).

Таблица 6

Основные показатели деятельности предприятий-конкурентов ООО «Мебельград Плюс»

Показатель	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Наименование предприятия	Леруа Мерлен	Наша Мебель	«Любимый дом»	Лазурит
Направление деятельности	Изготовление корпусной мебели	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы	Изготовление корпусной мебели	Изготовление стульев, кресел и другой мебели из лозы

Ассортимент	Мебель бытовая, садовая и плетеная из лозы	Стулья, кресла и другая мебели из лозы	Мебель бытовая, садовая и плетеная из лозы. Производство изделий культурно-бытового назначения из лозы	Изготовление Стулья, кресла и другая мебель из лозы для дома и сада
Цены	Высокие цены	Средние цены	Средние цены	Низкие цены
Уровень обслуживания	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
Формы обслуживания	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе	Клиенты обслуживаются на предприятии или в офисе или Интернет-магазине
Способ реализации	Розничная. Оптовая	Розничная. Оптовая	Розничная. Оптовая	Розничная. Оптовая
Сроки выполнения	От 1 дня	От 2 дней	От 1 дня	От 1 дня
Вид рекламы	Печатные объявления в газетах и журналах	Реклама на радио, печатная реклама	Интернет, печатная реклама	Печатные объявления в газетах и журналах

Ключевые факторы успеха оцениваются по девятибалльной шкале с весовыми коэффициентами важности каждого критерия. Шкала имеет следующую градацию: 9-очень привлекательный, 7-привлекательный, 4, 5 - неплохой, 3-непривлекательный, 0-очень непривлекательный.

Таблица 7

Сравнительный анализ ООО «Мебельград Плюс» и его конкурентов

№	Показатель	Весовой коэффициент	ООО «Мебельград Плюс»		Конкурент А (Лазурит)		Конкурент Б (Любимый дом)	
			Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка	Балл	Рейтинговая оценка
1. Факторы, характеризующие предприятие								
1.1	Репутация фирмы	0,1	7	0,7	9	0,9	7	0,7
1.2	Квалификация персонала	0,1	9	0,9	9	0,9	4,5	0,45
1.3	Месторасположение офиса	0,08	7	0,56	9	0,72	4,5	0,36
2. Факторы, характеризующие продукцию, услуги								
2.1	Ассортимент	0,12	4,5	0,54	9	1,08	7	0,84
2.2	Цены	0,2	7	1,4	4,5	0,9	9	1,8
2.3	Способ реализации	0,09	7	0,63	9	0,81	4,5	0,405

### 3. Факторы маркетинга

3.1	Исследование рынка	0,09	7	0,63	9	0,81	4,5	0,405
3.2	Организация рекламы	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7
3.3	Активность продвижения	0,12	7	0,84	7	0,84	7	0,84
Итого		1		6,9		7,66		6,5

Из данных таблицы 7 видно, что самые высокие взвешенные оценки имеют ООО «Леруа Мерлен» (она равна 7,98) и ООО «Лазурит» (она равна 7,66), самую низкую – ООО «Любимый дом», ее рейтинговая оценка 6,5. ООО «Мебельград Плюс» имеет среднюю взвешенную оценку 6,9 – это третье место среди всех рассматриваемых фирм.

Для того чтобы повысить свой рейтинг, ООО «Мебельград Плюс» нужно расширить ассортимент товаров и улучшить рекламную деятельность. Если учесть, что все рассматриваемые предприятия приблизительно одинаковы по размеру и своим возможностям, то у ООО «Мебельград Плюс» есть все возможности для увеличения объемов продаж своих услуг и повышения конкурентоспособности. По данным табл. 8 определяется конкурентный профиль, по отношению к которому построим конкурентный профиль ООО «Мебельград Плюс».

#### Таблица 8

Конкурентный профиль ООО «Мебельград Плюс» по отношению к конкуренту Леруа Мерлен

№ Показатели

Отклонение, баллы Степень приоритетности

	-2	-1	0	1	2			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Репутация фирмы				x				1 степень
2. Квалификация персонала					x			5 степень
3. Цена						x		2 степень
4. Реклама				x				3 степень
5. Ассортимент товаров и услуг				x				4 степень
6. Месторасположение офиса					x			6 степень
7. Опыт работы на рынке услуг				x				7 степень

Анализ конкурентного профиля ООО «Мебельград Плюс» позволяет определить сильные и слабые стороны нашего предприятия по сравнению с конкурентом Леруа Мерлен. Сильной стороной ООО «Мебельград Плюс» является более низкая цена по сравнению с конкурентом. Слабыми сторонами являются следующие факторы:

- ООО «Мебельград Плюс» является молодой организацией;
- недостаточный ассортимент предоставляемой продукции и дополнительных услуг;
- недооценка значимости проведения постоянных маркетинговых исследований.

Для проведения комплексного анализа и обобщения собранной информации о предприятии составим SWOT-матрицу. Итоговый анализ состояния предприятия представлен в четырехпольной таблице SWOT-анализа (табл. 9). Проведение анализа показывает необходимость принятия мер по предупреждению потери конкурентной позиции предприятия, пока ещё работающего с прибылью, но

теряющего позиции на рынке.

Очевидно, что требуется расширение номенклатуры продукции.

Проведение анализа показывает необходимость принятия мер по предупреждению потери конкурентной позиции предприятия, пока ещё работающего с прибылью, но теряющего позиции на рынке. Очевидно, что требуется расширение номенклатуры продукции.

Таблица 9

SWOT-анализ ООО «Мебельград Плюс»

Внутренние факторы

*Сильные стороны*

- стабильный трудовой коллектив;
- отлаженные отношения с поставщиками;
- накопленный опыт работы в сфере мебельного производства;
- большая доля нераспределенной прибыли в пассиве предприятия.

Внешние факторы

*Возможности*

- бурное развитие жилищного строительства в регионе;
- ожидаемый спрос на квартирную мебель разнообразного ассортимента;
- уменьшение импортной мебели, т. е. расширение для отечественной.
- наличие собственных средств на модернизацию.

### *Слабые стороны*

- устаревшее оборудование и технологии;
- большие энергозатраты;
- отсутствие необходимой квалификации персонала;
- отсутствие опыта в конструировании и дизайне новой продукции

### *Опасность (риски)*

- падение спроса на прежний ассортимент продукции;
- сильные конкуренты;
- затягивание процесса освоения новой техники;
- недостаточная квалификация специалистов дизайна, маркетинга.

Однако для изменения номенклатуры потребуются, во-первых, изучение рынка для определения тех позиций в мебельном производстве, которые будут более всего востребованы на современном рынке, и, во-вторых, оборудование и технологии с помощью которых это можно будет реализовать. В то же время возникает риск того, что, осознав эти потребности, персонал не сможет выполнить задачу, т. к. не обладает необходимой квалификацией и навыком. Таким образом, прежде чем приступить к модернизации следует сформулировать как цель, так и основные задачи, на основе которых можно будет разработать подходящий для реализации стратегический план развития. Для улучшения конкурентной позиции ООО «Мебельград Плюс» предлагаем следующие мероприятия:

- расширение ассортимента направлений фирмы;
- увеличение количества партнеров, через которых можно осуществлять продажу мебели;
- внесение изменений в организационную структуру за прошлый год путем введения новой должности-маркетолог. Создание маркетингового отдела.
- разработка рекламной кампании.

## **Глава 3. О разработке мероприятий по увеличению конкурентоспособности компании**

## 3.1 Характеристика основных рекомендаций

Для реализации конкурентной стратегии и расширения целевой аудитории компании автором предлагается внедрение в производство бескаркасной мебели. Бескаркасная мебель может быть нескольких видов: диваны, кресла или пуфики. Объединяет все эти виды отсутствие жёсткого каркаса, т. е. конструкция мебели состоит из оболочки, выполненной из различного материала (ткани, натуральной или искусственной кожи, меха) и наполнителя из пенополистирола. Наибольшей популярностью из всех вариантов бескаркасной мебели пользуется кресло-мешок (кресло-груша, бин-бег). Это – очень удобная мебель, которая принимает форму сидящего в ней человека. Кресла очень лёгкие, их свободно может перемещать по квартире даже ребёнок. Используют их в квартирах, на дачах, в клубах, кафе, салонах красоты, детских учреждениях. Подобная мебель отлично впишется не только в маленькие комнаты, но и в просторные помещения, где необходимо создать комфортную обстановку, используя минимальное число предметов интерьера.

Кроме того, кресла-мешки очень удобны для детских, ведь они являются очень яркими, пластичными, мягкими, к тому же ваш ребенок никогда не ударится о бин - бэг, что часто происходит, к примеру, со стульями или другими твердыми предметами интерьера. Образцы бескаркасных кресел представлены в Приложении 2. Бескаркасное кресло может иметь форму груши или мяча, его форма иногда бывает кубической или округлой. Бескаркасная мебель легка и эргономична, а ее вес не превышает 3 кг. Также ее удобно переносить и взрослому, и ребенку. Вес бескаркасной мебели будет зависеть не только от габаритов, но и от используемой ткани для чехлов. Например, водоотталкивающая ткань или тяжелая мебельная увеличит вес мебели до 7 кг.

Итоговая версия стратегического плана оформляется в виде презентации и представляется директору на утверждение. Составляется итоговый SWOT-анализ стратегии предприятия в виде четырехпольной таблицы (табл. 10).

Таблица 10

SWOT-анализ конкурентной стратегии ООО «Мебельград Плюс»

Внутренние факторы

Внешние факторы

### *Сильные стороны*

- Диверсифицированный ассортимент;
- Высокая квалификация специалистов
- Высокая скорость обработки заказов
- Постоянное совершенствование технологий, процессов
- Бережливое производство.
- Новая концепция маркетинга – усиление рекламного продвижения;
- Снижение трудоемкости операций
- Повышение производительности;
- Новая система работы с поставщиками

### *Возможности*

- Расширение бизнеса - экспансия в регионы
- Выход на новый сегмент потребителей
- Внедрение нового продукта (отказ от долгосрочного инвестпроекта
- Заключение эксклюзивных договоров с ключевыми клиентами (акцент на юридические лица с долгосрочными договорами).
- Увеличение конкурентных преимуществ, сокращение и перераспределение затрат, повышение производительности
- Рефинансирование кредитного портфеля.

### *Слабые стороны*

- устаревшее оборудование и технологии;
- большие энергозатраты;
- отсутствие необходимой квалификации персонала;
- отсутствие опыта в конструировании и дизайна новой продукции

### *Опасность (риски)*

- кризисная ситуация, санкции
- снижение спроса на продукцию, низкая покупательная способность,
- неблагоприятный инвестиционный климат,
- проблемы с закупкой материалов, рост цен поставщиков на сырье и материалы
- затягивание процесса освоения новой техники.

Таким образом, представленные показатели легли в основу разработанной стратегии, которая направлена на расширение производства и в дальнейшем расширении рынка за счет вовлечения в систему сбыта нового товаров.

Как уже упоминалось выше, выбранная стратегия – стратегия диверсификации, основанной на использовании конкурентных преимущества компании.

## **3.2. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий**

Для реализации деятельности предприятия необходимо организовать цех для производства бескаркасной мебели, закупить технологическое оборудование. Данные об организации цеха сведены в табл. 11.

Таблица 11

Перечень необходимых затрат для организации цеха по производству бескаркасной мебели

№ п/п	Наименование	Кол-во	Стоимость ед./руб.	Стоимость /руб.
-------	--------------	--------	--------------------	-----------------

1	Минивспениватель 1 куб/м в час	1	106600	106600
2	Промышленная швейная машинка	1	110700	110700
3	Стол для шитья	4	38350	153400
5	Пылеулавливающий агрегат	1	12000	12000
6	Комплект режущего инструмента	1	19500	19500
7	Воздуховод для пылеулавливающего агрегата	1	3200	3200
8	Набор столярного инструмента	2	5200	10400
9	Вспомогательный инструмент	1	5200	5200
10	Душевая кабина	2	20000	40000
11	Унитаз	2	10000	20000
12	Раковина	2	3000	6000
13	Шкаф	6	3500	21000
14	Стол	3	1500	4500
15	Стул	15	500	7500
16	Компьютер	2	20000	40000

17	Грузовой автомобиль	1	285000	285000
18	Легковой автомобиль	1	200000	200000
20	Хозяйственный инвентарь			15000
Итого:				1060000

ООО «Мебельград Плюс» имеет хорошо налаженные каналы поставки основного сырья, необходимого для нормального, бесперебойного производственного процесса. Рассмотрим перечень сырья и материалов, необходимых для нового производства в год (см. табл. 12).

Таблица 12

Перечень сырья и материалов в год

№ п/п	Наименование	Кол-во	Стоимость/тыс. руб.
1	ДСП, кв. м	18654	1772,00
2	Пенополистирольная крошка, т. 18		2625,50
3	Ткань, кв. м.	9300	14,90
4	Упаковка (картон), кв.м.	55962	22,40
5	Фурнитура, комплект	2400	374,40
6	Крепеж, комплект	2400	124,80
	Итого		4934,00

Требуемый объем электроэнергии в год - 36000кВт, стоимость одного кВт электроэнергии для юридических лиц составляет - 5 руб., итого получаем затраты на электроэнергию в год - 180 тыс. руб.

Затраты на отопление - 154 тыс. руб. Потребление холодной воды для производства и личных надобностей 400м<sup>3</sup> в месяц, обойдутся предприятию в 12 тыс. руб. и соответственно 144 тыс. руб. в год.

Горячая вода - 240 м<sup>3</sup> в год - 60 тыс. руб. Водоотведение в год 640 м<sup>3</sup> - 16 тыс. руб. В дальнейшем возможно увеличение коммунальных платежей.

Выбор конкурентной стратегии определяет принципиальное соотношение между планируемыми показателями предприятия в сбытовой, производственной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Вводится новая продукция, за счет которой фирма рассчитывает получить дополнительный объем продаж, который позволит увеличить прибыль предприятия. ООО «Мебельград Плюс» представляет две ассортиментные позиции - это производство бескаркасных кресел и бескаркасных диванов. В месяц ООО «Мебельград Плюс» будет выпускать: бескаркасные кресла - 150 единиц, бескаркасные диваны - 100 единиц. На продукцию будет установлена цена на: бескаркасные кресла - 3500 руб., бескаркасные диваны - 5000 руб. Прогноз продаж представлен в табл. 13

Таблица 13

Прогноз продаж на 2020 год

Месяц      Объем производства      Цена реализации, руб.      Объем реализации, тыс. руб.

### **Бескаркасные кресла**

Январь	150	3500	525,0
Февраль	150	3500	525,0
Март	150	3500	525,0

Апрель	150	3500	525,0
Май	150	3500	525,0
Июнь	150	3500	525,0
Июль	150	3500	525,0
Август	150	3500	525,0
Сентябрь	150	3500	525,0
Октябрь	150	3500	525,0
Ноябрь	150	3500	525,0
Декабрь	150	3500	525,0
<b>Всего</b>	<b>1800</b>	<b>3500</b>	<b>6300,0</b>

#### **Бескаркасные диваны**

Январь	-	-	-
Февраль	-	-	-
Март	100	5000	750,0
Апрель	100	5000	750,0

Май	100	5000	750,0
Июнь	100	5000	750,0
Июль	100	5000	750,0
Август	100	5000	750,0
Сентябрь	-	-	-
Октябрь	-	-	-
Ноябрь	-	-	-
Декабрь	-	-	-
<b>Всего</b>	<b>600</b>	<b>5000</b>	<b>3000,0</b>

Выбор наиболее приемлемых средств распространения информации и конкретных её носителей, с помощью которых данное рекламное обращение планируется довести до потенциальных покупателей является важной задачей. При решении такой задачи следует учитывать: какую именно целевую аудиторию следует ознакомить за выбранный промежуток времени; сколько раз за данный интервал времени целесообразно ознакомить с рекламным обращением среднего представителя целевой аудитории; как сильно следует оказывать воздействие на целевую аудиторию.

Поэтому главное для хорошего продвижения на рынке – делать все, чтобы покупатели всегда уходили в хорошем настроении и всегда возвращались снова. Что же касается рекламы в СМИ, Интернете, то здесь следует обратиться к специалистам в данной области, т. е. воспользоваться услугами рекламного агентства. Печатную рекламу разместим в местной газете. Стратегия рекламы и бюджет рекламных мероприятий представлен в табл. 14.

Таблица 14

Бюджет рекламных мероприятий на месяц

Средства рекламы	Цена	Количество	Стоимость
Интернет	5000 руб./пак.	1 пак.	5000
Печатные СМИ	500 руб./объяв.	10 объяв.	5000
Итого	-	-	10000

Таким образом, для проведения рекламных мероприятий в месяц необходимо затратить 10 000 руб.

Нормативно-правовое регулирование мебельного производства:

- ГОСТ 16371-93 «Мебель. Общие технические условия».
- ГОСТ 28105-89 «Мебель корпусная и столы».
- ГОСТ 20400-80 «Продукция мебельного производства. Термины и определения».

Календарный план выполнения работ по проекту состоит из 4-х основных этапов (рис. 3).

<b>1 этап</b>	<b>2 этап</b>	<b>3 этап</b>	<b>4 этап</b>	<b>5 этап</b>
Подготовительные работы	Ремонтные работы	Закупка и установка оборудования	Первичная закупка сырья	Производство
3 мес.	3 мес.	4 мес.	2 мес.	

Рис. 3. Календарный план выполнения работ по проекту

1 Этап. Подготовительные работы - разработка рабочего проекта, сбор разрешительных документов, поиск помещения.

2 Этап. Ремонтные работы – косметический ремонт помещений.

3 Этап. Закупка и установка оборудования – закупка, установка и подключение оборудования.

4 Этап. Первичная закупка сырья для производства.

План себестоимости представим в табл.15.

Таблица 15

Себестоимость новой продукции

Показатели, тыс. руб.	Итого в год
-----------------------	-------------

Материальные затраты	4934,00
----------------------	---------

Коммунальные платежи	554,00
----------------------	--------

Реклама	120,00
---------	--------

Затраты на оплату труда	1548,00
-------------------------	---------

Страховые взносы	467,00
------------------	--------

Арендная плата	960,00
----------------	--------

Итого затрат	8583,00
--------------	---------

Итоговый план инвестиций представлен в Приложении 3.

Из плана инвестиций видно, что соотношение собственного и заемного капитала составляет 60%/40%. Таким образом, 1083 тыс. руб. это сумма собственных средств, а 722 руб. возьмем кредит в банке на срок 3 года под 14% годовых с периодичностью платежей - квартал. Кредитный план составляется по следующим данным:  $n = 3$  года; ставка 14%, квартал (см. табл. 16). Платеж по кредиту в квартал =  $722 / (3 * 4) = 60,17$  тыс. руб.

Таблица 16

## Кредитный план

Месяц/год	Начальный долг	Общий платеж	Проценты	Погашение основной суммы	Остаток основного долга
1 кв. 2019	722,00	85,44	25,27	60,17	661,83
2 кв. 2019	661,83	83,33	23,16	60,17	601,67
3 кв. 2019	601,67	81,23	21,06	60,17	541,50
4 кв. 2019	541,50	79,12	18,95	60,17	481,33
1 кв. 2020	481,33	77,01	16,85	60,17	421,17
2 кв. 2020	421,17	74,91	14,74	60,17	361,00
3 кв. 2020	361,00	72,80	12,64	60,17	300,83
4 кв. 2020	300,83	70,70	10,53	60,17	240,67
1 кв. 2021	240,67	68,59	8,42	60,17	180,50
2 кв. 2021	180,50	66,48	6,32	60,17	120,33
3 кв. 2021	120,33	64,38	4,21	60,17	60,17
4 кв. 2021	60,17	62,27	2,11	60,17	0,00

Итого	886,26	164,26	722,00
-------	--------	--------	--------

В основе Плана денежных средств лежит метод анализа денежных потоков, лежащий в основе «классических» методов инвестиционного анализа и используемый во всех наиболее известных методиках планирования и оценки эффективности инвестиционных проектов.

Термин «Кэш-Флоу» используется для определения текущего остатка имеющихся в распоряжении предприятия денежных средств.

Этот остаток формируется за счет притока (доходов от реализации продукции и услуг, доходов от реализации активов предприятия, взносов в уставной фонд и займов и т.д.) и оттока (затрат на производство продукции и услуг, общих издержек предприятия, затрат на инвестиции, затрат на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат) денежных средств.

Все поступления и платежи отображаются в «лане движения денежных средств» в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, т.е. с учетом времени задержки оплаты за реализованную продукцию или услуги, времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом), а также условий формирования производственных запасов. Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, на обеспечение производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личное потребление. Таким образом, план денежных потоков (см. табл. 17), основанный на методе «Кэш-Флоу», демонстрирует движение денежных средств и отражает деятельность предприятия в динамике от периода к периоду.

Таблица 17

План движения денежных средств, тыс. руб.

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
------------	-------	-------	----------	-------	-------	-------

Поступления от сбыта	0	9300	9765	10253	10766	11304
Затраты на производство	0	8583	8865	9146	9428	9709
Налоги	0	107	135	166	201	239
<b>Денежный поток от производственной деятельности</b>	<b>0</b>	<b>609</b>	<b>765</b>	<b>941</b>	<b>1138</b>	<b>1356</b>
Поступления от реализации активов						
Затраты на приобретение активов	1060					
Другие издержки в подготовительный период	745					
<b>Денежный поток от инвестиционной деятельности</b>	<b>-1805</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Заемный капитал	722					
Выплаты в погашение займов	120	241	241	120		
Выплаты процентов по займу	48	72	38	6		
<b>Денежный поток от финансовой деятельности</b>	<b>553</b>	<b>-312</b>	<b>-279</b>	<b>-127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Суммарный денежный поток	-1252	297	487	814	1138	1356
Денежные средства на начало года	0	-1252	-955	-468	346	1483

Денежные средства на конец года

-1252 -955 -468 346 1483 2839

Определение коммерческой эффективности проекта предлагает расчёт показателей эффективности реализации проекта:

- чистый доход и чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности (простой);
- дисконтированный срок окупаемости;
- внутреннюю и среднюю норму доходности.

Таблица 18

Показатели прибыли и инвестиций, тыс. руб.

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год	Итого
IC	1805						1805
CF	0	609	765	941	1138	1356	4809
DCF	0	384	382	373	358	339	1836

Найдём чистый доход:

 image not found or type unknown

$$NV = 609 + 765 + 941 + 1138 + 1356 - 1805 = 4805 - 1805 = 3000 \text{ тыс. руб.}$$

Найдём чистый дисконтированный доход:

 image not found or type unknown

Найдём простой срок окупаемости:

$$PP = IC / \sum CF = 1805 / 4809 = 0,4 \text{ года} = 5 \text{ месяцев}$$

Найдем дисконтированный срок окупаемости:

$$PB = \frac{1433}{1836} = 0,8 \text{ года} = 10 \text{ месяцев}$$

Найдем внутреннюю норму рентабельности:

$$IRR = 40\%$$
$$IRR = 0,26 + 0,381 = 38,1\%$$

Таким образом, все значения получили больше 0, следовательно, можно говорить об эффективности проекта.

А поскольку индекс доходности больше 1, то деятельность организации внедрения нового производства достигла окупаемости.

## Заключение

Конечной целью деятельности всех без исключения коммерческих организаций является победа в конкурентной борьбе. При этом данная победа должна быть не разовой, не случайной, а являться логическим результатом постоянных и квалифицированных ее усилий. Будет ли она достигнута – зависит от конкурентоспособности продуктов и услуг компании, то есть от того, насколько они лучше по сопоставлению с услугами конкурентов. Под конкурентоспособностью понимают свойство объекта, которое характеризует

степень реального, либо вероятного удовлетворения им определенной потребности по сопоставлению с подобными объектами, представленными на конкретном рынке. Конкурентоспособностью определяется способность выдерживать конкурентную борьбу сравнительно с подобными товарами (услугами) на данном рынке. Конкурентным преимуществом организации являются те свойства, характеристики товаров или услуг, которые создают конкретное превосходство над своими непосредственными конкурентами. Данные свойства могут быть самыми разными и касаться как базовой услуги, так и дополнительных услуг, технологии организации и сервиса, форм продвижения услуг, специфичных для определенной организации. Конкурентное преимущество является условным, определяемым по сопоставлению с компаниями-конкурентами, занимающими наилучшие позиции в стратегической группе.

Выделяют стратегические и тактические факторы конкурентного преимущества. Тактические факторы конкурентного преимущества обеспечивают конкурентоспособность организации в текущем времени (в пределах одного года), а стратегические факторы ориентирована на обеспечение конкурентоспособности организации в будущем.

На конкурентоспособность предприятия воздействует очень много факторов, которые определяют силу бизнеса, способность компании действовать в текущих финансовых и политических условиях, например, решать налоговые вопросы; обеспечивать независимость экономическую и устойчивость, заниматься развитием материально-технической базы и снижать уровень ее износа, организовывать функционирование компании по всем направлениям – хозяйственной, экономической, сбытовой, обслуживающей, аналитической и т.п.

Однако данные факторы характеризуют лишь одну сторону конкурентоспособности организации, т. е. с позиции владельца. Клиент, ориентируясь на привлекательность товара или услуги, способствует повышению конкурентоспособности организации, обеспечивая доход и возможность реализации вышеуказанных факторов.

Изучение маркетинговой макросреды ООО «Мебельград Плюс» помогло оформить понимание, что предприятие работает в противоречивых рыночных условиях: в ситуации понижения покупательской способности населения фиксируются тенденции повышения уровня потребительских ожиданий от коммерческих предприятий.

Исследование микросреды ООО «Мебельград Плюс» показало, что предприятие является конкурентоспособным и клиентоориентированным.

Рассмотрение конкурентной стратегии предприятия позволило оформить такие выводы: конкурентная стратегия компании выстроена грамотно, однако стоит отметить, что компания ООО «Мебельград Плюс» работает в высококонкурентных условиях и это требует постоянного мониторинга и изменения действующей стратегии. Для повышения конкурентоспособности ООО «Мебельград Плюс», необходимы мероприятия, направленные на расширение ассортимента.

Расширение ассортимента предприятия должно производиться за счет товаров с такими характеристиками, которые могут выгодно отличать их от продукции конкурентов и обеспечить ему чёткое место на рынке.

Для расширения ассортимента автором предлагается бескаркасная мебель.

Бескаркасная мебель может быть нескольких видов: диваны, кресла или пуфики. Объединяет все эти виды отсутствие жёсткого каркаса, т. е. конструкция мебели состоит из оболочки, выполненной из различного материала (ткани, натуральной или искусственной кожи, меха) и наполнителя из пенополистирола. Для продвижения новых товаров на рынок, компании ООО «Мебельград Плюс» целесообразно применение конкурентной стратегии, т. е. стратегии разработки новой продукции.

Это стратегия предполагает расширение деятельности предприятия за счет инновации в товарной политике в пределах известного освоенного рынка. В данном случае эта стратегия будет реализовываться за счет расширения ассортимента.

Последовательность осуществления данной стратегии:

- закупка у поставщика качественных материалов;
- анализ и установление цен на новую продукцию;
- информирование о новом товаре основных клиентов фирмы.

Таким образом, вводится новая продукция, за счет которой фирма рассчитывает получить дополнительный объем продаж, который позволит увеличить прибыль предприятия.

По итогам расчета реализация предложенных мероприятий по внедрению производства нового товара в ООО «Мебельград Плюс» представляется

экономически эффективной.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Азарова Л. С., Ачкасова В.П., Иванова К. Р., Ситуационный анализ в связях с общественностью. Учебник – СПб.: Питер, 2018. – 288 с.
2. Антипов К. В. Основы рекламы./К. В. Антипов. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 364 с.
3. Аслудинова Л. С. Методические подходы к оценке эффективности использования инструментов маркетинга в управлении деятельностью предприятия // Концепт. – 2016. – № 04
4. Багиев Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. – М: Экономика, 2014. – 388 с.
5. Бальжинов А.В., Михеева Е. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия;/Издательство: «Улан-Удэ/ВСГТУ», 2015. - 119 с.
6. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности //М: ИНФРА-М, 2014. – 388 с.
7. Беляевский И.Н. Маркетинговое исследование – М.: Инфра-М, 2014. – 400 с.
8. Бендина Н.В. Маркетинг / н.в. бендина. – М.: ПРИОР, 2015. - 271 с.
9. Березин И. А. Ограничение выбора стратегии состоянием конкуренции на рынке. Матрица 7 на 7 // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2016. № 8. С. 23-26.
10. Бронникова Т. С. Маркетинг. Теория, методика, практика. Учебное пособие. Издательство: КноРус; 2015. - 462 с.
11. Божук С. Ковалик Л., Маслова Т. Маркетинг – СПб.: 2017. – 448 с.
12. Булганина С. В. Основы маркетинга в сфере сервиса – Н. Новгород: ВГИПУ, 2016. – 286 с.
13. Быков В. В., Комаров Е. А. Управление конкурентоспособностью. Учебное пособие – М.: Инфра-М., 2015. – 280 с.
14. Быковская Е. В. Стратегическое управление технологической конкурентоспособностью промышленного предприятия - М.: Русайнс, 2018. – 296 с.
15. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 2
16. Викентьев И. Л. Приёмы рекламы и public relations. 4.1. / И. Л. Викентьев СПб.: ООО «Приз-Шанс»: Изд. Дом «Бизнес-Пресса», 2016. - 410 с.
17. Герасенко В.П. Развитие экономической конкуренции: Монография. Гомель: Белорусский центр бизнеса «Альтаир», 2015. - 120с.

18. Герасимов Б. И., Мозгов Н.Н. Маркетинговые исследования рынка. Учебное пособие - Инфра-М, 2014. – 336 с.
19. Глухов А. В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения – М.: Маркетинг, 2014. – 512 с.
20. Голубков Е.П. Основы маркетинга - М. : Фин-пресс, 2015. – 421с.
21. Гришина В. Т. Маркетинговые исследования. Практикум – М.: Инфра-М, 2015. – 160 с.
22. Жабина С.А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании. Учебник – М.: Academia, 2017. – 336 с.
23. Жираткова А.И., Казаков А. А., Бутова т. п. Управление маркетингом. Учебник – М.: Проспект, 2017. – 270 с.
24. Жукова Т. Н. Управление и организация маркетинговой деятельности. Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2015. – 208 с.
25. Засурский Я.Н. Интернет как основа развития информационного общества в России. // Медиаскоп - 2016. - №9. – С. 52-54.
26. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб — М.: Аспект Пресс, 2014. — 415 с.
27. Ивашкова Н. И. Управление маркетингом. Учебное пособие. Издательство: Форум, Инфра-М, 2015. – 388 с.
28. Казакова Н. Т. Маркетинговый анализ. Учебное пособие – М.: Инфра-М, 2017. – 240 с.
29. Красикова О. А. Конкурентоспособность: учеб. пособие / О. А. Красикова. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 142 с.
30. Каменева Н. Т., Поляков В. В. Маркетинговые исследования – М.: Инфра-М, 2014. – 368 с.
31. Кони́на Н.А. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире – М.: Проспект, 2017. – 368 с.
32. Комаров А. В. Современный менеджмент: теория и практика – СПб.: Питер, 2016. – 358 с.
33. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д. Основы маркетинга/Пер. с англ. А. Назаренко. – СПб.: Вильямс, 2014. – 456 с.
34. Кузнецова, Е.И. Конкурентная среда как фактор стратегии развития России: журн. – Москва : Изд-во Моск. гос. ин-та печати. – 2014. – № 1. – 71 с.
35. Ласковец С.В., Мхитарян С.А., Невоструев П. С. Маркетинг. Учебник и практикум – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
36. Маркетинговые исследования. Теория и практика. Учебник. Под ред. О.Н.Романевской – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.

37. Мельник Г.С., Тепляшина А.Н. Основы творческой деятельности журналиста: Учеб.пособие./Г.С. Мельник, А.Н. Тепляшина. – СПб.: Питер, 2017. – 318 с.
38. Музыкант В.Л. Реклама и PR-технологии: Учебник для ВУЗов. / В.Л. Музыкант. – М.: Армада-пресс, 2018. – 354 с.
39. Мхитарян С.В. Аналитический подход к разработке маркетинговой стратегии // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2017. № 9. С. 31-34.
40. Нагапетьянц Н., Исаенко Е. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности – Инфра-М., 2016. – 288 с.
41. Никишкин В.А. Исследования в маркетинге ретейла: состояние и перспективы // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2016. № 1. С. 8-12.
42. Портер М. Конкуренция / М. Портер – М.: Вильямс ИД, 2014. – 592 с.
43. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации – М.: ИНФРА-М, 2014. – 248 с.
44. Тюрин Д. Н. Маркетинговый аудит. Учебник –М.: Инфра-М, 2016. - 288 с.
45. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 187 с.
46. Чеснокова А.Е., Попкова Е. С., Радина О.А. Проектное управление в маркетинговой деятельности. Учебник – М.: Русайнс, 2017. – 208 с.
47. Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. Управление конкурентоспособностью организации – М.: Русайнс, 2017. – 136 с.
48. Шерешева М.А. Разработка комплекса маркетинга для российских компаний общественного питания // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2017. № 4. С. 19-21.
49. Шуклина З.Н. Оценка маркетинговой деятельности – М.: Инфра-М, 2014. – 288 с.
50. Щепилова Г.Г., Щепилов К.В. Основы рекламы. Учебное пособие. Издательство: Юрайт. Серия: Бакалавр. Базовый курс, 2014. – 458 с.
51. Юданов А. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 6. – 42 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Приложение 1



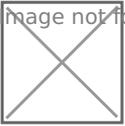
Продолжение приложения 1

image not found or type unknown

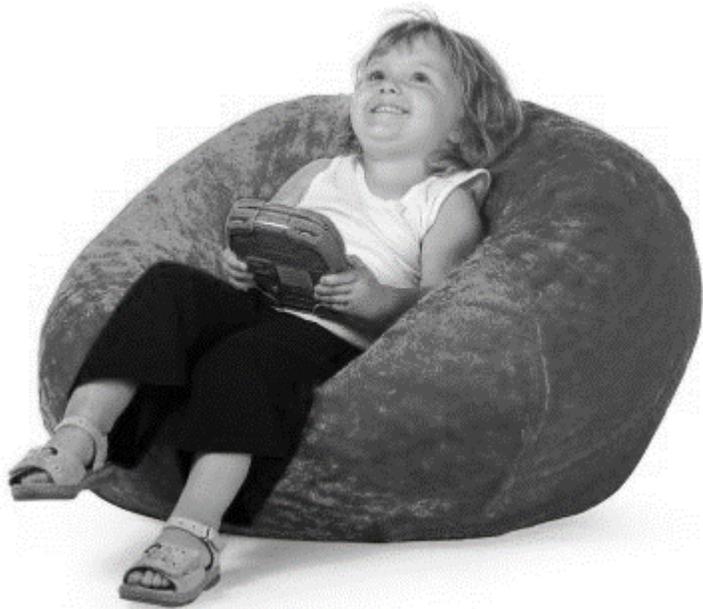


## Продолжение приложения 1

image not found or type unknown



## Приложение 2







Бескаркасное кресло-мешок CLUB CHAIR (8900 руб.)



Пуф бескаркасный Нава (4335 руб.)



Бескаркасный диван «Solo» (3899 руб.)



Бескаркасный диван-шайба (5500 руб.)

Приложение 3

План инвестиций

Показатели            январь    февраль    март    апрель    май    июнь    июль    август    сентябрь    октябрь

## **I.Инвестиционные затраты**

1.Капитальные  
вложения по  
проекту, в т.ч.

а) ремонт	-	-	-	30	15	15	-	-	-	-
б) оборудование	-	-	-	-	-	-	60	800	200	-
2.Приобретение НМА	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Пополнение оборотных средств	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.Прочие затраты	5	7	3	-	-	-	-	-	-	50

<b>Итого затрат</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>50</b>
---------------------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	-----------

**II.Источники  
средств**

1.Собственные	5	7	3	30	15	15	60	78	200	50
---------------	---	---	---	----	----	----	----	----	-----	----

2.Заемные	-	-	-	-	-	-	-	722	-	-
-----------	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---

<b>Итого источников</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>600</b>	<b>200</b>	<b>-</b>
-------------------------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	----------