



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Чекановой Марии Андреевны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Оценка конкурентоспособности предприятия и
разработка мер по ее повышению
(на примере ООО ПК «Ангстрем»)

Руководитель _____
работы: _____ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Зайцева Т.В.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____
Чеканова М.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Чекановой Марии Андреевне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Оценка конкурентоспособности предприятия и разработка мер
по ее повышению
(на примере ООО ПК «Ангстрем»)

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы, объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. Теоретические основы формирования конкурентоспособности
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. Анализ конкурентоспособности предприятия
(наименование главы)

ООО ПК «Ангстрем»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности
(наименование главы)

ООО ПК «Ангстрем»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных
Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.т.н. Зайцева Татьяна Владимировна
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Чеканова Мария Андреевна
(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Конкурентные преимущества как основа конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Условия и факторы повышения конкурентоспособности предприятия	12
1.3 Оценка конкурентоспособности предприятия	18
2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ПК «Ангстрем»	25
2.2 Анализ конкурентного положения ООО ПК «Ангстрем»	32
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»	41
3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»	49
3.1 Формирование конкурентных преимуществ ООО ПК «Ангстрем» с учетом прогноза изменений рыночной среды	49
3.2 Разработка мер по улучшению конкурентного положения ООО ПК «Ангстрем»	57
Заключение	67
Список использованных источников	70
Приложения	74

Введение

В настоящее время основой функционирования различных отраслей российской экономики является конкуренция предприятий различных форм собственности и организационно-правовых форм. Вследствие того, что конкуренция практически на всех отраслевых рынках очень высока, предприятиям приходится постоянно решать задачи повышения своей конкурентоспособности и искать все новые и новые способы развития имеющихся конкурентных преимуществ, т.е. повышения конкурентного потенциала предприятий.

Конкурентный потенциал является одним из базовых факторов, обеспечивающих устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия. Поэтому каждое современное предприятие стремится иметь не одно, а несколько конкурентных преимуществ, по которым оно превосходит своих конкурентов на рынке, и формировать стратегию развития и защиты имеющихся конкурентных преимуществ.

Источники конкурентных преимуществ предприятия многообразны, как и формы их проявления. Это может быть реализуемая на предприятии концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, техническая оснащенность рабочих мест, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики и пр.

Конкурентные преимущества предприятия вследствие быстрой изменчивости внешней среды могут быть быстро утрачены, поэтому важно развивать, в первую очередь, стратегические (не тактические) конкурентные преимущества, ориентированные на долгосрочную перспективу и обеспечивающие долгосрочное устойчивое развитие предприятия.

Конкурентные преимущества предприятия, как основа конкурентоспособности предприятия, должны проявляться в различных показателях его деятельности.

Инструментами развития конкурентных преимуществ предприятия могут служить инновации, профессиональные компетенции персонала, маркетинговые приемы и др.

В качестве средств защиты конкурентных преимуществ предприятия выступают, как правило, наличие патентов и ноу-хау, доступ к определенным коммуникациям и пр.

На конкурентные преимущества предприятия, как и на уровень его конкурентоспособности в целом, важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

В современных условиях, вследствие постоянно меняющихся параметров отраслевых рынков и ужесточения конкуренции каждое предприятие должно обеспечивать себя конкурентными преимуществами, чтобы повышать свою конкурентоспособность в целях эффективного функционирования и устойчивого развития.

Теоретическими и методологическими проблемами повышения конкурентоспособности предприятия занимались такие учёные, как Г. Ассэль, В.Я. Горфинкель, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и применение на примере конкретного предприятия мер по повышению его конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие ООО ПК «Ангстрем», основным видом деятельности которого является производство корпусной мебели.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия.

2. Провести анализ и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» с учетом изменения рыночной среды.

3. Разработать меры по повышению конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем».

При выполнении выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, учебная и научная литература, статистическая, бухгалтерская отчетность предприятия ООО ПК «Ангстрем».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 66 страниц печатного текста, включая 12 таблиц, 29 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентные преимущества как основа конкурентоспособности предприятия

В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: «конкурентоспособность продукции», «конкурентоспособность товара», «конкурентоспособность предприятия», «конкурентоспособность страны» или «национальная конкурентоспособность».

Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в нужный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкурентном рынке. То есть под конкурентоспособностью продукции понимают потенциальную возможность продукции быть успешно проданной на рынке. Но если применительно к продукции конкурентоспособность должна быть лишь потенциальной, то применительно к товару конкурентоспособность должна быть реальной. Конкурентоспособность товара – это его возможность быть для покупателей привлекательным в сравнении с иными товарами, благодаря качественным и стоимостным характеристикам, а также потребительским оценкам.

В настоящее время в литературе не имеется единого подхода к определению конкурентоспособности и трактовке ее сущности. Это обусловлено отчасти относительностью понятия и его зависимостью от временного периода, в котором оценивается конкурентоспособность и от состояния рынка и уровня развития национальной экономики. Существует множество определений и подходов к определению конкурентоспособности предприятия.

Некоторые авторы считают, что конкурентоспособность – это процесс управления предприятием своими конкурентными преимуществами для дос-

тижения победы в борьбе с конкурентами, это состязательность, соперничество и напряженная борьба за выживание на рынке в условиях ожесточения конкуренции.

По мнению Уткина Д.П, «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная способность фирм, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов».

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока не существует, как нет и единого понятия конкурентоспособности [41, с. 172].

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения ею конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает Ф. Котлер [18, с. 53].

Азоев Г.Л., Завьялов П.С.Лозовский Л.Ш. трактуют её как способность фирмы, конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [8, с. 262].

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной организацией от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по уровню эффективности производственной деятельности. Она характеризует возможности приспособления организации к смене условий рыночной конкуренции, считает Т. Г. Философова [6, с. 119].

По мнению С.А. Спиридонова, «конкурентоспособность предприятия – это его способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности» [32, с. 167].

Другая точка зрения, представленная учёным Т. Коно, выражается в рассмотрении конкурентоспособности предприятия как совокупности характеристик, включающей в себя:

- захваченную предприятием долю рынка;
- способность предприятия к производству, сбыту и развитию;
- способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [11, с. 154].

Определение конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев основано на таких трех составляющих как [26, с. 173]:

- успешности внешней и внутренней деятельности предприятия;
- конкурентоспособности продукции, производимой на предприятии;
- конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой в настоящее время важнейший критерий его выживания и устойчивого развития в условиях высокой переменчивости внешней среды и постоянно растущих требований со стороны потребителей.

С учетом выше рассмотренных подходов, конкурентоспособность современного предприятия можно определить как способность предприятия, выраженная в использовании конкурентных преимуществ с целью удовлетворения текущих потребностей и обеспечивающая устойчивое положение предприятия на данном сегменте рынка.

Современному предприятию в условиях высокого насыщения рынка важно не только сохранять уже имеющиеся конкурентные преимущества, но

и постоянно их развивать, и создавать новые. Как показывает практика успешных компаний, затраты на формирование конкурентных преимуществ не всегда бывают значительными, в то время как результаты их использования – высокоэффективными.

Основными видами конкурентных преимуществ являются [14, с. 179]:

- ресурсные: наличие доступа к дешёвому и качественному сырью; отлаженная система эффективного использования ресурсов; поставщики;
- рыночные: возможность доступа к рынкам; высокая доля рынка, каналов распределения; наличие рекламы, эффективной системы сбыта и послепродажного обслуживания;
- технологические: имеющееся современное оборудование, патентованные технологии, влияющие на производительность и качество товаров;
- интеллектуальные (управленческие): высококвалифицированные работники; наличие оптимальной системы менеджмента;
- инновационные: обеспечиваются за счёт применения в производственной деятельности хозяйствующего субъекта результатов НИОКР и позволяют формировать разнообразие ассортимента выпускаемой продукции с усовершенствованными характеристиками.

Существует несколько вариантов классификации конкурентных преимуществ. В частности, в зависимости от устойчивости воздействия на деятельность предприятия они подразделяются на: отработавшие, устойчивые и сохраняющие силу (рис. 1.1).

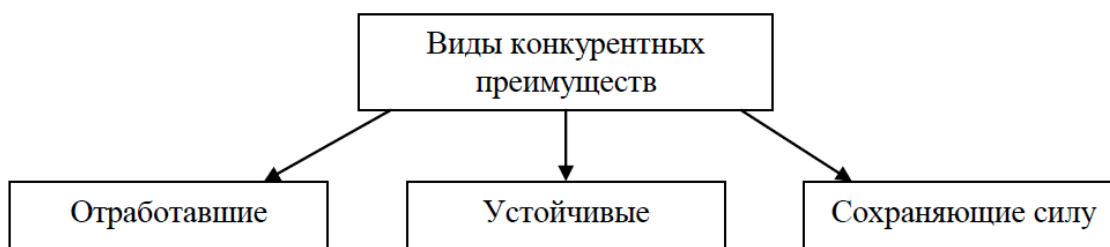


Рисунок 1.1 – Виды конкурентных преимуществ в зависимости от устойчивости воздействия на деятельность предприятия

Устойчивое конкурентное преимущество представляет собой долгосрочную выгоду от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Фактические конкурентные преимущества и недостатки участников рынка проявляются при проведении оценки достигнутых ими конкурентных результатов; реализуемые конкурентные преимущества и недостатки – в процессе оценки их конкурентных действий, а потенциальные конкурентные преимущества и недостатки – при проведении оценки их ресурсного потенциала (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Виды конкурентных преимуществ в зависимости от уровня их реализации

Конкурентные преимущества, как и сама конкурентоспособность, имеют иерархию и могут относиться [15, с. 92]:

- к отдельному виду продукции;
- к отдельному структурному подразделению или к функциональной сфере деятельности;
- к отдельному предприятию, отрасли, экономике страны или обществу в целом.

Поскольку каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, – на рыночное положение предприятия существенное влияние оказывает имеющееся у него количество конкурентных преимуществ, их значимость и про-

должительность жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше количество уникальных, невозпроизводимых конкурентных преимуществ у предприятия и выше продолжительность их жизненного цикла, тем лучше стратегические позиции предприятия.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды хозяйствования предприятия, его конкурентные преимущества могут снижаться или прекращать свое существование.

Таким образом, успешное функционирование и устойчивое развитие предприятия формируется под воздействием широкого спектра факторов, основу которых составляет совокупность его внешних и внутренних конкурентных преимуществ.

1.2 Условия и факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия формируется не только самим предприятием, посредством реализации стратегии, но и в значительной степени зависит от факторов внешнего окружения. Факторы внешнего окружения можно подразделить на отраслевые и региональные. Отрасли и регионы сами являются субъектами конкуренции, и, получая те или иные преимущества в конкурентной борьбе, они предоставляют их предприятиям

Для каждого предприятия, желающего достичь успеха в своей операционной деятельности и развитии, необходимой и решающей составляющей его функционирования должно становиться эффективное использование различных факторов, обеспечивающих его конкурентные преимущества. Эксперты выделяют различные факторы конкурентоспособности предприятия и их группы.

Так, Е.П. Голубков, анализируя маркетинговую деятельность предприятия, выделяет следующие факторы результативности его деятельности: имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации

видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, научно-исследовательская и конструкторская база, мощность производственной базы и другие. Эти факторы детализируются и дополняются факторами конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности предприятия [11, с. 269].

В отличие от него В.А. Таран предлагает следующие основные факторы конкурентоспособности предприятия [28, с. 191]:

- экономический потенциал и эффективность деятельности (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, доля на рынке, прибыль);
- уровень управления (формы организации и опыт функционирования элементов хозяйственного механизма с позиции нововведений и ответственности);
- производственный и сбытовой потенциалы, указывающие на возможность фирмы производить и реализовывать ту или иную продукцию в требуемых количествах в необходимые сроки (наличие сырьевой базы; производственные и сбытовые мощности; объем и направления капиталовложений, определяющих производственную политику и т.д.);
- научно-исследовательский потенциал (организация и направление научных исследований, ежегодные расходы на НИОКР, число патентов на изобретения, область патентования, оценка возможности занятия предприятием монопольного положения в какой-либо области техники и т.д.);
- финансовое положение (платежеспособность, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала – отношение собственного капитала к общей сумме активов и т.д.);
- деловая репутация предприятия, его рыночная стратегия, инновационная деятельность;
- состояние и квалификация трудовых ресурсов предприятия.

Наряду с этим, другие авторы указывают в качестве приоритетных факторов конкурентоспособности предприятия показатели, которые участвуют в специфической борьбе предпринимательских структур за спрос на собственную продукцию, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке: коммуникативную политику; разработку новых видов продукции и присвоение торговых брендов и марок; привлекательность и качество упаковки продукции; эффективность и организация сервисной политики; организацию сбыта продукции; рациональность каналов продвижения продукции.

В составе факторов конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев эксперты выделяют две группы: внешние и внутренние, как показано на рисунке 1.3 [14, с. 165].

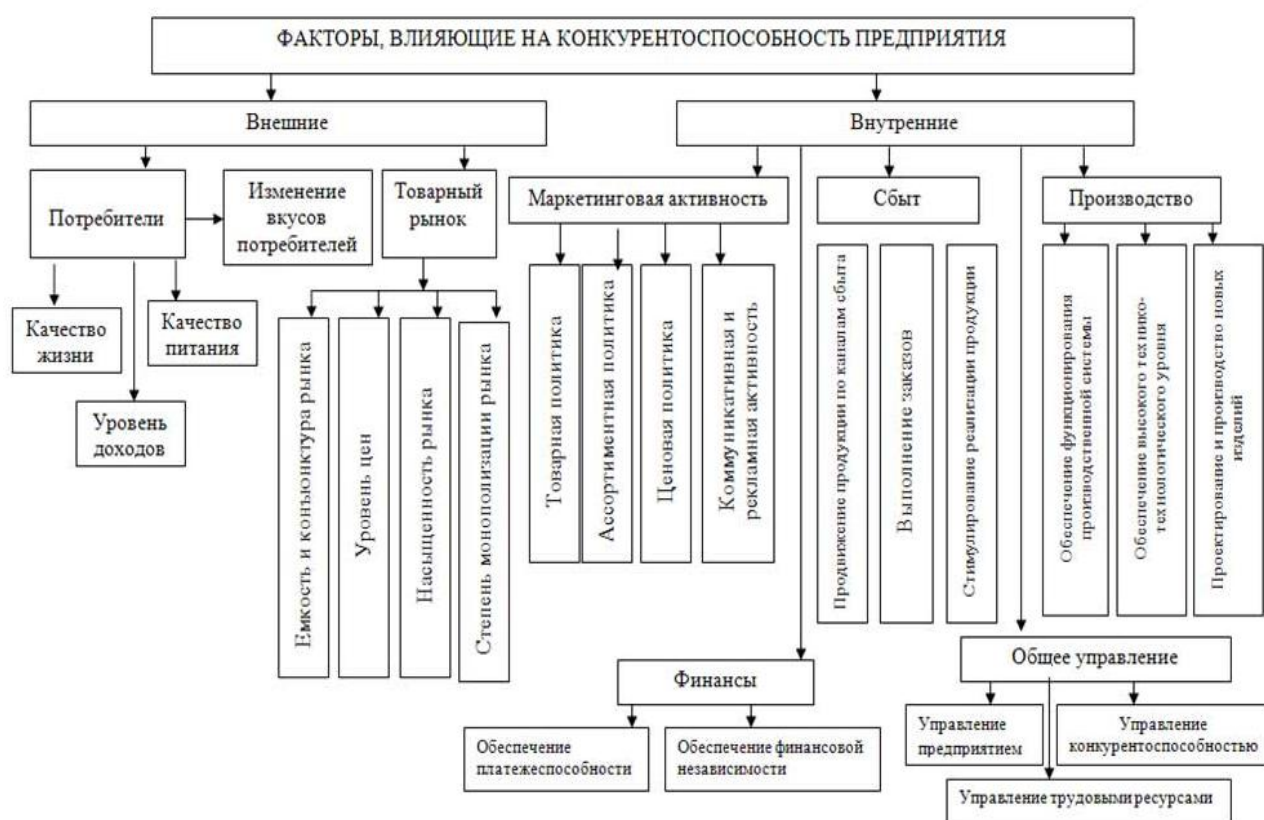


Рисунок 1.3 – Факторы конкурентоспособности предприятия

В дополнение к внешним факторам, представленным на рисунке 1.3, указывают также [8, с. 76]:

- государственные факторы, влияющие на состояние экономики (например, амортизационная и налоговая политика, финансово-кредитная и инвестиционная политика, целевые программы и таможенная политика) и административно-правовые факторы (сертификации, стандартизации по законодательной базе);
- рыночные факторы, определенные типом и емкостью рынка, конкурентами, трудовыми ресурсами, рынком труда, уровнем дохода и отраслевыми особенностями;
- социально-политические факторы в виде общественных организаций, политической стабильности, уровня культуры и социального положения.

Политическая и экономическая ситуации, существующие в стране, а также ее социальный климат оказывают значительное влияние на конкурентоспособность предприятия.

На конкурентоспособность предприятия влияют также технологические изменения, в соответствии с которыми изменяются не только характер производственного процесса, но и численность, и качественный состав рабочей силы. Так, например, повсеместное внедрение информационных технологий, с одной стороны, увеличило требования, предъявляемые к квалификации персонала предприятий, а с другой – значительно сократили потребность предприятий в работниках при сохранении масштабов производства.

В числе государственных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, эксперты выделяют, в первую очередь, общее состояние экономики, положение в финансовой, валютной и кредитной системах страны. При этом, определяющее значение придается факторам, влияющим на размер издержек производства и стоимости труда в конкретной отрасли экономики, а также их соотношению со средним уровнем стоимости труда на рынке и производительности труда.

В числе доминирующих внутренних факторов конкурентоспособности предприятия эксперты указывают [19, с. 302]:

– производственный потенциал предприятия, включая организационную и производственную структуру предприятия (например, финансово-экономический и производственно-технологический потенциал, а также материально-техническое обеспечение);

– сбытовой потенциал предприятия, включая качество обслуживания потребителей при продаже и условия эксплуатации (потребления) продукции в форме упаковки, хранения, транспортировки, экологичность продукции, возможности ее утилизации и т. д.;

– инновационный потенциал, связанный с кадровым потенциалом, контролем и анализом инноваций, системой сертификатов и стандартов;

– маркетинговую активность предприятия, включающую ассортиментную, ценовую и коммуникативную политику;

– финансовое состояние предприятия, включая его платежеспособность, финансовую устойчивость и деловую активность;

– систему управления предприятием, включая его управленческую структуру, технологии управления и кадровый потенциал.

В соответствии с вышесказанным, внутренние факторы конкурентоспособности предприятия связаны, прежде всего, с производством продукции, ее продвижением и сбытом, комплексом мер маркетинга, состоянием финансов, организационной структурой и менеджментом.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия находятся в прямой зависимости от его директората, управленческого корпуса, от компетентности, целеустремленности, профессионализма, навыков и умений в процессе ведения бизнеса. И именно профессионализм и компетентность управленческого персонала в значительной степени определяют возможность повышения конкурентоспособности предприятия.

При выявлении ключевых факторов конкурентоспособности предприятия важно учитывать тот вид конкурентоспособности, который приоритетен для него в определенный момент времени.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.

Известные французские экономисты А. Дайана, А. Олливе и Р. Урсе в качестве ключевых выделяли 8 факторов конкурентоспособности:

- концепцию товара/услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- качество, выражающееся в соответствии товара высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

- цена товара с возможной наценкой;

- финансы (собственные и заемные);

- сбыт (с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности);

- послепродажное обслуживание (сервис), обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

- внешняя экономическая политика предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Гипотетический «многоугольник конкурентоспособности», который построен на основе восьми наиважнейших факторов конкурентоспособности предприятия, широко применяется как инструмент сравнительного анализа и оценки конкурентных преимуществ нескольких предприятий.

«Многоугольник конкурентоспособности» – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности (рисунок 1.4)

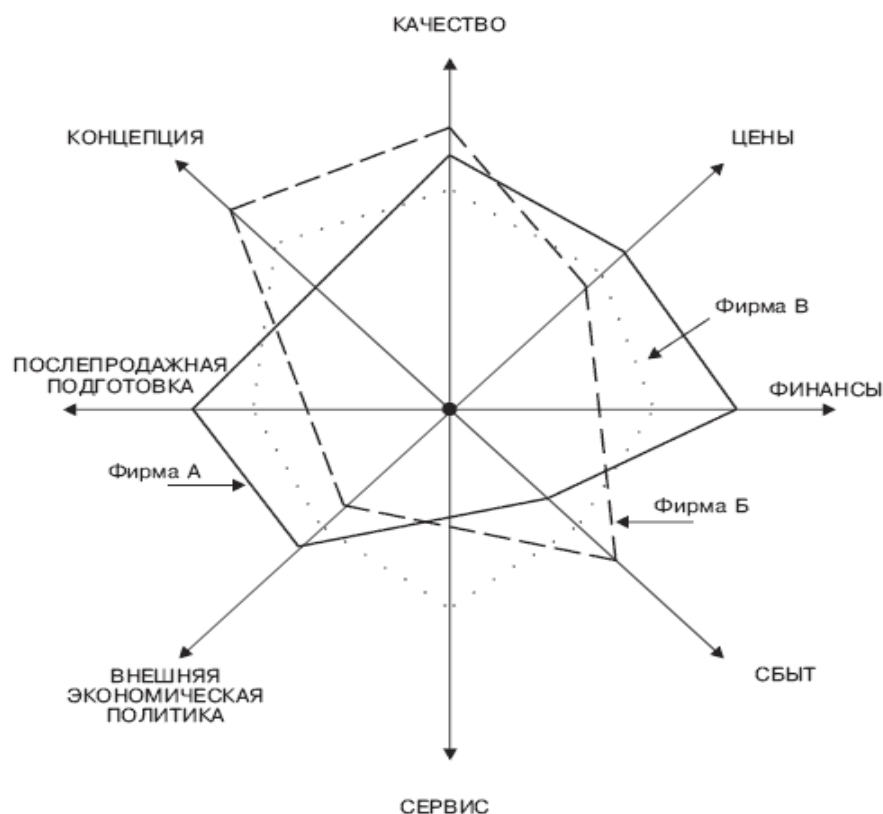


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентных возможностей предприятия путем формирования «многоугольника конкурентоспособности» дает возможность выявить слабые и сильные стороны предприятий-конкурентов, чтобы использовать свои преимущества и слабости конкурента.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценку конкурентоспособности предприятия проводят для определения комплекса мер по ее повышению и для разработки (или корректировки) конкурентной стратегии предприятия. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. К настоящему времени учеными-экономистами создано большое количество различных методов и подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, которые отличаются наборами используемых показателей и критериев оценки.

В частности, согласно теории эффективной конкуренции интенсивность конкуренции и, следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия определяются: потенциалом рынка; однородностью рынка; легкостью вхождения на рынок; видом товара; структурой отрасли или конкурентными позициями предприятий; возможностями для технологических нововведений и т. д. [8, с. 269]. Анализ этих факторов должен сопровождаться детальной оценкой экономических показателей деятельности предприятия. Этот подход позволяет в определенных пределах делать выводы относительно деятельности не только отдельного предприятия, но и отрасли в целом.

С точки зрения информативности и практической применимости полученных результатов наиболее оптимальной является комплексная оценка уровня конкурентоспособности предприятия. Такая оценка конкурентоспособности предприятия базируется на детальном и тщательном анализе производственных, технологических, финансовых и сбытовых возможностей предприятия по определенным показателям. В результате их анализа получают информационный массив, который является значительной базой для принятия важных для предприятия управленческих решений структурного и инфраструктурного характера.

В общем виде, алгоритм определения конкурентоспособности предприятия предусматривает:

- 1) определение цели оценки;
- 2) определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- 3) выбор базы сравнения;
- 4) определение характеристик, подлежащих измерению;
- 5) оценка выбранных характеристик;
- 6) расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- 7) выводы о конкурентоспособности.

Сегодня существует множество вариантов классификаций известных методик оценки конкурентоспособности предприятий по разнообразным критериям: по теоретическому содержанию, по форме отображения резуль-

татов оценки, по форме математической связи показателей, по широте охвата областей деятельности предприятия и ряда других параметров.

Так, Чурсин А.А. в составе методов оценки конкурентоспособности предприятия выделил следующие группы [37, с. 128]:

1) продуктовые методы, ориентированные на оценку конкурентоспособности продукции, как основы для определения конкурентоспособности самого предприятия;

2) операционные методы, ориентированные на оценку эффективности работы подразделений предприятия как базы для оценки конкурентоспособности самого предприятия;

3) матричные методы, ориентированные на построение специальной матрицы для сравнения динамики изменения параметров деятельности предприятия;

4) комбинированные методы, предполагающие оценку потенциальной и сложившейся конкурентоспособности предприятия путем сочетания инструментов продуктовых и операционных методов.

В рамках продуктовых методов, для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество продукции. Оценка конкурентоспособности продукции проводится на различных стадиях жизненного цикла продукта (разработке, изготовлении, продаже и эксплуатации), соответственно цели оценки конкурентоспособности могут быть определены исходя из стадии жизненного цикла продукта.

Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые были разработаны еще в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями, достаточно широко распространены на практике. К достоинствам матричных методов оценки конкурентоспособности относят их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные

модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

Согласно операционным методам наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Для оценки конкурентоспособности предприятия операционным методом в первую очередь определяют перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности.

Состав и структура оцениваемых показателей конкурентоспособности существенно варьируются в зависимости от исследуемой отрасли и автора методики.

Е.П. Голубков предложил для оценки конкурентоспособности предприятия использовать целый ряд факторов результативности деятельности: имидж, уровень диверсификации видов бизнеса, качество продукта, концепция продукта, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др. Данные факторы автор методики детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [22, с. 194].

Ученый-экономист Понкратов П.Б. подразделяет все существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия на графические и аналитические [37, с. 129].

Некоторые ученые предлагают все методы оценки конкурентоспособности предприятия условно подразделить на такие две группы как [14, с. 21]:

- методы, основанные на оценке отдельных областей хозяйственной деятельности предприятия;
- методы комплексной оценки.

Наряду с этим, в настоящее время, в экономической литературе выделяют следующие методы и модели оценки конкурентоспособности предприятия [17, с. 192]:

- 1) оценка с позиции сравнительных преимуществ;
- 2) оценка с позиции теории равновесия;
- 3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции;
- 4) оценка на базе качества продукции;
- 5) профиль требований;
- 6) профиль полярностей;
- 7) матричный метод;
- 8) SWOT-анализ;
- 9) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

В рамках первого из указанных в перечне методов, для определения степени конкурентоспособности предприятия сравнивают показатели предприятий-конкурентов по определенному критерию (например, по объему продаж, валовой прибыли, доли на отраслевом рынке и т.п.). Однако, по мнению экспертов, в комплексе множества показателей измерить сравнительные преимущества предприятия невозможно. Так, если ориентироваться только на издержки производства, то не будут учтены качество продукции и множество других факторов, определяющих уровень конкурентоспособности и потенциал предприятия.

Разновидностью данного метода считается методика оценки конкурентоспособности предприятия Ж.Ж. Ламбена по шести индикаторам, которые представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1–2 балла)	средняя (3–4 балла)	высокая (5 баллов)
1. Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2. Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3. Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4. Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5. Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6. Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Методика Ж.Ж. Ламбена основана на сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий, действующих на товарном рынке, относительно показателей деятельности лидера рынка.

Методика оценки конкурентоспособности предприятия на основе «4Р» основана на сравнительном анализе параметров оцениваемого предприятия и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности предприятия обычно оцениваются по таким составляющим его деятельности как: производство, финансы, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

Однако, по мнению экспертов, все вышеперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия являются однонаправленными: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой – стоимость этих факторов, следующий – качество продукции. Более точную оценку конкурентоспособности предприятия можно получить при комплексном и экспертном подходе, учитывающем все критерии и направления его деятельности.

Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов. Существует много методов получения экспертных оценок. В одних из них с каждым экспертом работают отдельно, и они высказывают свое мнение независимо от авторитетов. В других случаях – экспертов собирают вместе, и они обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и отбрасывают неверные мнения. В одних методах число экспертов было фиксировано, в других методах – число экспертов увеличивалось в процессе проведения экспертизы.

Ряд факторов конкурентоспособности практически не могут быть оценены количественно, а качественная оценка не позволяет получить необхо-

димый уровень достоверности. Наибольшее количество таких показателей относится к рыночной и организационно-управленческой группе факторов. Являясь неотъемлемой частью системы факторов влияющих на определение уровня конкурентоспособности предприятия, такие факторы вносят логический диссонанс, нарушая один из основных принципов – принцип системности, который предполагает, в том числе и возможность приведения всех элементов к общему виду.

Таким образом, оценка конкурентоспособности и конкурентной позиции предприятия на отраслевом рынке позволяет выбрать партнеров для организации совместного бизнеса, привлечь инвестиции в перспективное производство, составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и разработать меры по повышению конкурентоспособности.

2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО ПК «Ангстрем»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана компания ООО ПК «Ангстрем», которая производит различные виды мебели. Сведения о регистрации компании ООО ПК «Ангстрем» и ее реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО «Ангстрем»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью производственная компания «Ангстрем»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО ПК «Ангстрем»
Юридический адрес:	394019, Воронежская область, город Воронеж, ул. Торпедо, д. 43
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия юридического лица ООО ПК «Ангстрем» зарегистрировано 19 октября 2007 года в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 12 по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1073668007269
Размер уставного капитала:	38 076 000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство прочей мебели
ИНН	3662128110
КПП	366201001
Директор	Батулин Олег Евгеньевич
Официальный сайт	https://vrn.angstrem-mebel.ru/

Производственная компания «Ангстрем» была зарегистрирована в г. Воронеже в мае 1991 года. Организационной формой создания компании являлось общество с ограниченной ответственностью, учрежденное несколькими лицами. В январе 2001 года ООО «Ангстрем» было преобразовано в ЗАО ПК «Ангстрем». В октябре 2007 года ЗАО ПК «Ангстрем» было преобразовано в ООО ПК «Ангстрем».

Миссией ООО ПК «Ангстрем» является обеспечение потребности мебельного рынка в высококачественной продукции с учетом изменяющихся требований рынка к качеству и ассортименту.

Цель деятельности ЗАО ПК «Ангстрем» – это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основными видами его деятельности является производство мебели и товаров народного потребления, а также оказание услуг населению по изготовлению и ремонту мебели. В самом названии компании отражены критерии точности, с которыми работники подходят к созданию моделей мебели и стараются выполнять заказы своих клиентов.

За годы своего существования ЗАО ПК «Ангстрем» из небольшой группы никому не известных энтузиастов превратилось в солидную компанию с высоким гудвиллом, обладающую устойчивой финансовой репутацией и широким кругом клиентов в России и за рубежом.

Мебельное производство предприятия «Ангстрем» начиналось в небольшой мастерской, расположенной в арендуемом помещении площадью 500 квадратных метров. Тогда компания имела всего один деревообрабатывающий станок. Первой мебельной продукцией была стенка, названная «Линда», вслед за которой было освоено производство набора мебели для прихожей «Белла».

Эти две первые модели мебели пользовались большим спросом у покупателей, – особенно популярна была стенка «Линда», количество ее продаж достигало рекордных отметок. Она была снята с производства только в 1999 году.

С самого начала деятельности практически всю заработанную прибыль руководство предприятия «Ангстрем» стремилось вкладывать в развитие производства, строительство производственных помещений, модернизацию оборудования, разработку новой и повышению качества существующей продукции. Это позволило ему уже в 1993 году ввести в действие свой цех, ставший первой собственностью ЗАО ПК «Ангстрем», а в 1994 году заклю-

чить крупный контракт на поставку итальянского деревообрабатывающего оборудования.

Благодаря этому, компания «Ангстрем» смогла выйти на качественно новый уровень производства корпусной мебели, предусматривающий производство нестандартной продукции – изготовление мебели по индивидуальным заказам, что привело к расширению клиентуры и дальнейшему улучшению финансового состояния предприятия.

За счет правильной стратегии управления уже к пятилетию своего существования на рынке, к 1996 году, компания «Ангстрем» значительно упрочила свое положение, расширив деятельность до двух функционирующих и в настоящее время производственных цехов: в одном находится производство серийной продукции, а в другом изготавливаются нестандартные модели по эскизам заказчиков. Тогда же для выполнения мебели по индивидуальным заказам была принята группа дизайнеров, штат сотрудников в целом насчитывал около 150 человек.

В 1997 году в связи с приобретением немецкого оборудования всемирно известного концерна «Хомаг» руководством компании «Ангстрем» было принято решение об увеличении производственных площадей. Это был очередной этап в развитии мебельного производства: с помощью оборудования «Хомаг» была освоена технология отделки торцов кромкой ПВХ, что позволило значительно улучшить не только эксплуатационные свойства выпускаемой мебели, но и ее внешний вид.

Замена применяемого на предприятии итальянского оборудования на более совершенное немецкое оборудование, позволило заметно повысить производительность труда.

Совершенствование технологий и рост производительности труда, в свою очередь, сделали возможным значительное расширение ассортимента, в состав которого входило уже 20 видов мебели, включая стенки, спальни и прихожие. В 1998 году компания «Ангстрем» открыла собственный фирменный салон.

В этот период времени в связи с ростом конкуренции на местном рынке все острее становилась проблема сбыта, вот почему руководство ЗАО ПК «Ангстрем» сосредоточило основные усилия на изменении его стратегии. Сначала была предпринята попытка создать развитую сеть филиалов по Центрально-Черноземному региону, не увенчавшаяся заметным успехом. Затем был специально создан отдел оптовых продаж, деятельность которого была подчинена задаче увеличения рыночного сегмента компании за счет привлечения торговых организаций из северо-западного, центрального и восточных регионов страны.

Дальнейшему расширению потребительской сети в немалой степени способствовало участие компании в международной выставке «Мебель-99», которая проходила в экспоцентре г. Москвы. Многие посетители выставки обратили внимание на высокое качество и отличный дизайн продукции ЗАО ПК «Ангстрем». Компания стала дипломантом этой престижной выставки. Этот диплом стал самым важным, поскольку явился первым официальным признанием мебельной продукции компании «Ангстрем» в общероссийском масштабе. Представители торговых организаций Сибири и Дальнего Востока заключили договоры на покупку продукции компании.

В апреле 2000 года компания перешла в новый офис, оснащенный современным оборудованием и средствами вычислительной техники. В этот период компания «Ангстрем» уже представляла собой фирму с развитой инфраструктурой, численность которой составляла более 450 человек.

Десятилетний юбилей, отпразднованный 15 мая 2001 года, был отмечен заключением договора с известным шведским концерном «Икеа», дающим право производственной компании «Ангстрем» изготавливать мебель по их разработкам. Это событие стало признанием деловой репутацией компании на международном рынке.

При подведении итогов работы за 10 лет руководство с полным правом могло сказать, что, начав с нуля, компания ЗАО ПК «Ангстрем» сумела создать развитое производство, отвечающее современным требованиям, по-

стоянно увеличивать свою долю на мебельном рынке и сохранить хорошую репутацию. Шаг за шагом ООО ПК «Ангстрем» продолжает завоевывать рынки Подмосковья и Центральных областей России, Урала и Сибири, Северо-Западного региона и Ближнего зарубежья, не останавливаясь на достигнутом. Ассортимент продукции постоянно обновляется: в настоящее время выпускаются различные наборы корпусной мебели и др.

На сегодняшний момент ООО ПК «Ангстрем» входит в состав мебельного холдинга – группы предприятий, которые проводят свою деятельность по многим направлениям:

- производство и продажа мебели и товаров народного потребления;
- производство мебельной фурнитуры и мебельных тканей;
- автотранспортные перевозки и иные услуги.

Общая численность холдинга – 2300 человек. В составе разветвленной торговой сети компании имеются Интернет-магазины и 220 салонов, реализующих мебельную продукцию на территории России. Штат сотрудников ООО ПК «Ангстрем» в настоящее время составляет 570 человек. Укрупненная организационная структура компании отражена на рис. 2.1.

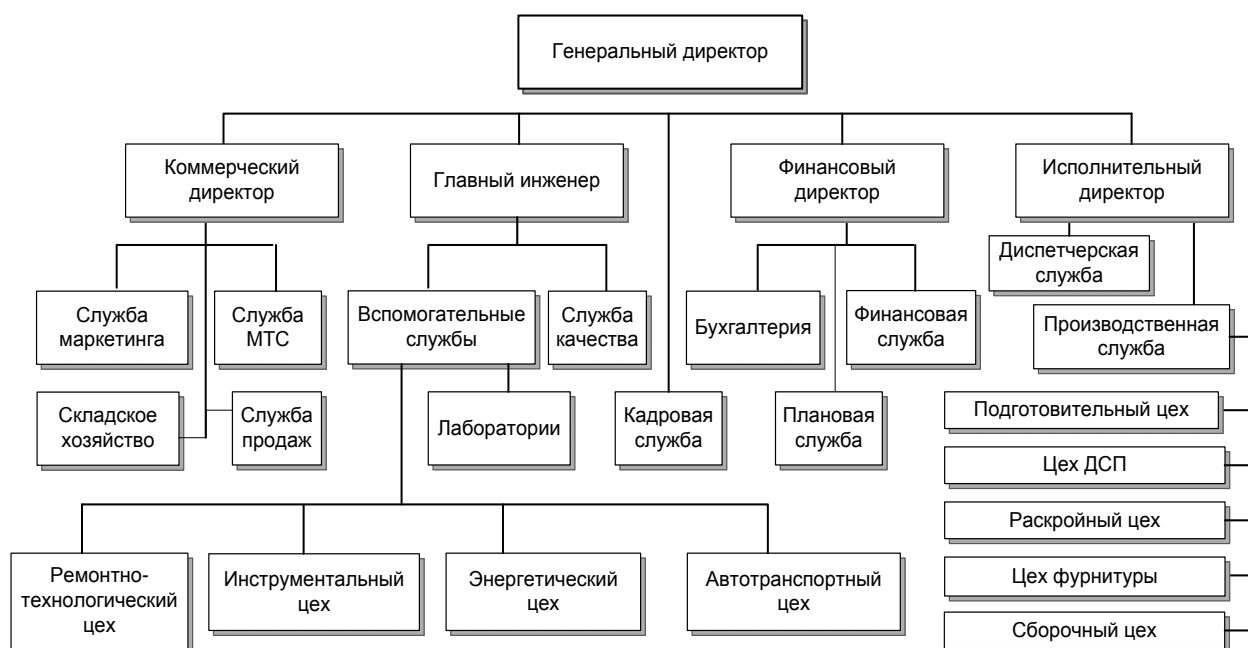


Рисунок 2.1 – Укрупненная организационная структура
ООО ПК «Ангстрем»

Производственные площади компании «Ангстрем» составляют более 15,5 тыс. квадратных метров, автоматизированные склады расположены на 5,5 тыс. квадратных метров.

ООО ПК «Ангстрем» производит корпусную мебель для жилых помещений. Ассортимент продукции компании включает практически все сегменты мебельного производства, такие как мебель для гостиных, детских, спальных комнат и прихожих.

Мебель с плоскими и плавно изогнутыми панелями в рамном обрамлении – это мебель высокого класса по своим качественным и эстетическим критериям. Благодаря ей, компания выбрала курс на импортозамещение, а ценовой формат продукции делает ее доступной для российских потребителей рынка.

Компания «Ангстрем» одна из первых стала применять отделочные материалы ПВХ, которые способствуют повышению качественных и эстетических характеристик мебели. Помимо этого, все изделия от «Ангстрем» комплектуются фурнитурой высокого качества, основным поставщиком которой является немецкая фирма «Hettich».

Об успешной деятельности ООО ПК «Ангстрем» свидетельствует большое количество наград, полученных на специализированных выставках. Мебель производственной компании получила официальное признание отраслевых специалистов и соответствует европейским стандартам, что подтверждено Международным сертификатом качества ISO 9002. Этот сертификат дает компании право представлять продукцию на международном рынке.

За годы своего существования ООО ПК «Ангстрем» завоевало репутацию надежного поставщика, сформировав значительную базу потребителей и расширив географию поставок своей продукции.

Производственную компанию «Ангстрем» отличают высокие темпы развития, стремление к модернизации технологий и оборудования и повышению качества продукции. Помимо этого, специалисты компании продолжают

работы по исследованию постоянно меняющихся условий рынка и приспособливают к ним систему регулирования цен, а также открывают экспериментальные торговые точки.

Территория продаж мебельной продукции, произведенной в ООО ПК «Ангстрем», постоянно расширяется, в настоящее время она включает более 120 городов России, стран СНГ и Средней Азии. Реализация мебели осуществляется не только в фирменных мебельных салонах «Ангстрем», в мебельных секциях торговых центров, а также в точках продаж оптовых партнеров компании и в интернет-магазине «Ангстрем».

Солидная репутация компании в деловых и финансовых кругах, признание ее достижений мотивирует предприятие на дальнейшее развитие. Ежегодно увеличивая объем выпуска продукции, дирекция предприятия вводит в эксплуатацию дополнительные производственные площади, закупает новое оборудование и привлекает перспективных сотрудников. К основным перспективным целям развития ООО ПК «Ангстрем» можно отнести:

- увеличение рыночной доли на мебельном рынке;
- постоянную модернизацию и автоматизацию производства, обеспечивающую повышение рентабельности деятельности предприятия и уровень капитализации.

Основой конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем» и роста предприятия является его высокая инновационная активность. Вне зависимости от ценового или товарного сегмента, продукция компании всегда отличается своеобразием и уникальностью. Девиз компании: «Новый продукт обязан быть намного лучше уже существующих моделей», – задает темпы движения вперед.

Мировой уровень производства, квалификации персонала, высокие требования к качеству выпускаемой продукции, а также партнерство с всемирно известным шведским концерном «Икеа» подтверждают серьезную репутацию самого мобильно развивающегося предприятия в Центральном Черноземье.

2.2 Анализ конкурентного положения ООО ПК «Ангстрем»

Деятельность каждого предприятия осуществляется в окружающей среде, структура которой имеет внешнюю и внутреннюю составляющие:

- 1) внешняя – это факторы, влияющие на деятельность предприятия извне;
- 2) внутренняя – это потенциал самого предприятия.

Выделение этих двух составляющих обусловлено тем, что первая составляющая неподконтрольна предприятию, и оно вынуждено адаптироваться к ее условиям. В то время как вторая составляющая – контролируется руководством предприятия.

В зависимости от того, какие отношения складываются у предприятия с теми или иными элементами внешней среды, оно может быть успешным на рынке или нет. Анализ внешней среды очень важен для предприятия, поскольку он позволяет выявить, какие факторы, и в какой степени воздействуют на предприятие, какие факторы способствуют достижению поставленных целей, а какие факторы препятствуют этому.

Понимание характера действия различных факторов дает возможность предприятию оперативно и правильно реагировать на любые изменения, касающиеся взаимоотношений с отраслевым рынком, то есть обеспечивать своевременную защиту предприятия от негативного воздействия внешней среды, и содействовать благоприятным воздействиям среды.

Для анализа макросреды (внешней среды) предприятия проводится PEST-анализ (или STEP-анализ), с помощью которого осуществляется оценка ключевых рыночных тенденций отрасли. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных, его результаты можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа предприятия. Оценка факторов влияния внешней среды на исследуемое предприятие ООО ПК «Ангстрем» в рамках PEST – анализа

проводилась на основе экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечены работники завода.

Результаты оценки факторов влияния среды на деятельность ООО ПК «Ангстрем» представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – PEST – анализ факторов влияния внешней среды на ООО ПК «Ангстрем»

Фактор	Степень влияния фактора	Оценки экспертов					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Устойчивость политической власти	1	5	5	4	3	4	4,2	0,16
Законодательство в сфере налогов и сборов	2	4	3	4	3	3	3,4	0,26
Антимонопольное и трудовое законодательство	1	3	3	4	4	4	3,6	0,14
Законодательство в отрасли	2	4	3	4	4	3	3,8	0,29
Экономические факторы								
Рост ВВП на 4,7% в 2021 году	3	4	5	4	5	4	4,4	0,51
Уровень инфляции – 8,39% за 2021 год	3	4	4	4	3	4	3,8	0,44
Уровень безработицы – 5,8%	2	2	2	3	2	2	2,2	0,17
Стабильность курса рубля	2	3	3	4	4	3	3,4	0,26
Социальные факторы								
Снижение денежных доходов населения	3	4	3	3	4	3	3,4	0,39
Образ жизни и привычки потребления	1	4	5	4	5	4	4,4	0,17
Требования к качеству мебели	2	3	4	5	5	4	4,2	0,32
Требования к дизайну мебели	1	3	4	3	3	4	3,4	0,13
Технологические факторы								
Высокий уровень технологического развития отрасли	3	3	3	4	3	3	3,2	0,37
Доступность инновационных технологий	2	4	5	4	4	3	4,0	0,31
Степень внедрения и передачи новых технологий	2	3	4	5	3	3	3,6	0,28
Воздействие Интернет на рост продаж	2	4	5	5	5	4	4,5	0,35
Итого	32						55,7	

Результаты ранжирования факторов влияния внешней среды на деятельность ООО ПК «Ангстрем» приведены на рис. 2.2.

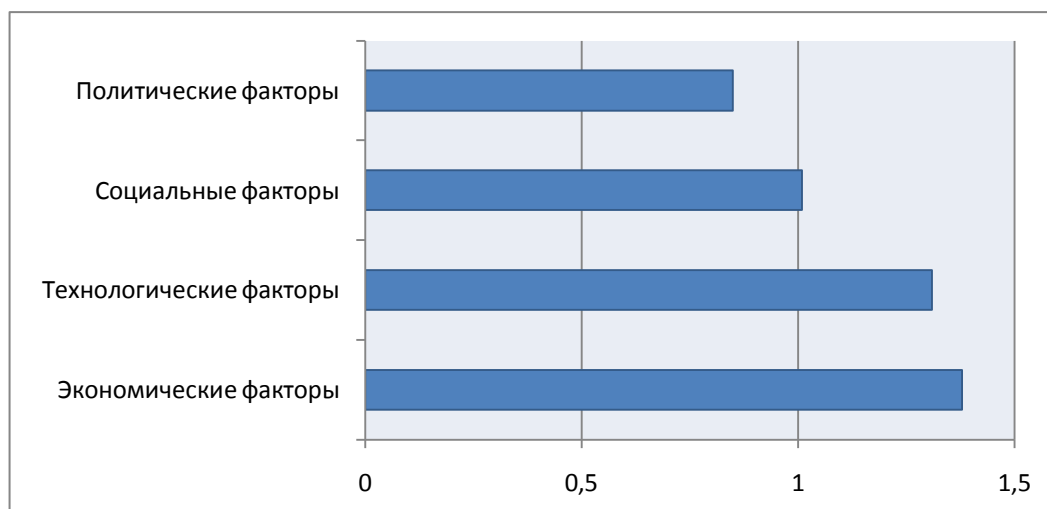


Рисунок 2.2 – Ранжирование факторов влияния внешней среды на деятельность ООО ПК «Ангстрем» в рамках PEST–анализа

Наибольшее влияние на деятельность ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году оказали экономические факторы, – это наглядно отражает рис. 2.3.

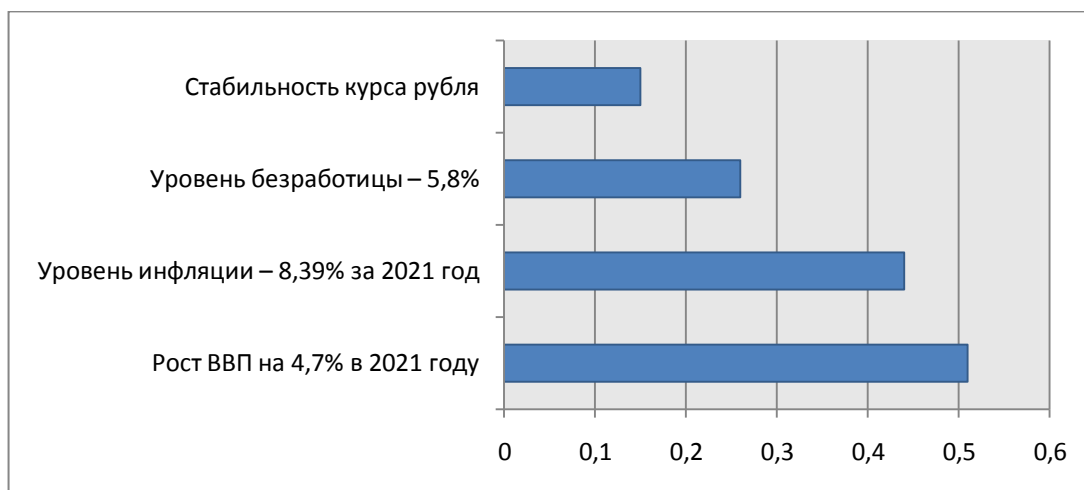


Рисунок 2.3 – Ранжирование экономических факторов по влиянию на деятельность ООО ПК «Ангстрем»

Вторыми по степени влияния на деятельность предприятия стали технологические факторы, а именно: высокий уровень технологического развития отрасли (рис. 2.4).

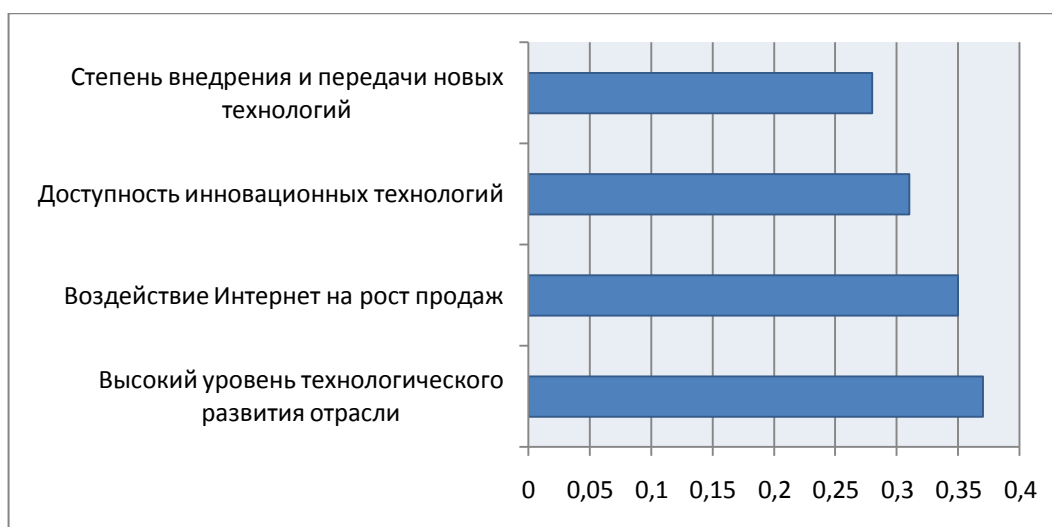


Рисунок 2.4 – Ранжирование технологических факторов по влиянию на деятельность ООО ПК «Ангстрем»

На основе результатов проведенного PEST – анализа можно сделать выводы о том, что самыми значимыми факторами внешней среды, влияющими на деятельность ООО ПК «Ангстрем» в настоящее время, по мнению экспертов, являются экономические и технологические факторы, связанные как с состоянием экономики (темпами роста ВВП и уровнем инфляции) так и с уровнем развития применяемых на производстве технологий.

В микросреду предприятия, как указывалось выше, включаются взаимоотношения предприятия с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами. Для оценки микросреды ООО ПК «Ангстрем» использовалась модель М. Портера, которая помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой предприятие будет максимально защищено от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции, существующей на рынке корпусной мебели, и угрозы входа на рынок новых участников (игроков) проводилась в табл. 2.3.

Доходы производителей корпусной мебели в немалой степени зависят не только от качества поставляемого сырья, но и от качества работы сбытовых (торговых) организаций.

Таблица 2.3 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции и угрозы входа новых игроков на рынок корпусной мебели по модели М. Портера

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции		Оценка угрозы входа новых игроков на рынок	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности	6 крупных игроков рынка держат более 50% рынка
Темп роста рынка	Замедляющийся, но растущий	Дифференциация продукта	Существуют микро-ниши
Уровень дифференциации продукта на рынке	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Средний уровень (окупается за 2-3 года работы)
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций

О степени развитости мебельного рынка Воронежской области говорят следующие факты. По данным статистики на долю Центрального округа приходится около 37% всей выпускаемой в России мебели. Это абсолютный максимум по стране. Из 18 субъектов Федерации, входящих в состав Центрального округа, более 70% мебельного производства приходится на Москву, Московскую и Воронежскую область.

Официально Соглашение о формировании мебельного кластера Воронежской области подписано 31 октября 2013 года. Основной целью его создания являлось расширение производства и кооперационных связей среди существующих предприятий деревообрабатывающей и мебельной отраслей, а также рост числа компаний малого бизнеса.

Последнее десятилетие на мировом рынке мебели характеризовалось новыми трендами:

- 1) интернационализацией производства мебели;
- 2) слиянием национальных мебельных рынков.

Рынок мебели довольно интенсивно развивался с 2002 года по 2008 год,

и его годовые темпы роста достигали 13–15%. За этот период объем мебельного рынка увеличился более, чем в 2 раза: с 56 млрд. долларов США до 118 млрд. долларов США.

После кризиса 2008–2009 гг. объем рынка резко сократился до 95 млрд. долларов США, с 2011 года началось его оживление, а, начиная с 2013 года, темпы роста его составляли 12–13% в год.

Отечественный рынок мебели демонстрировал очень высокие темпы роста с 2000 по 2008 годы, которые превышали 15% в год. Падение рынка в 2009 году составило около 8%, и повлекло за собой существенное изменение спроса, который сместился в сторону мебели низкого ценового сегмента: российские потребители стали покупать не коллекции мебели (наборы мебели) в целом, а отдельно – шкафы, тумбы, столы, диваны, кресла и т.д., – выбирая менее дорогие варианты.

С 2010 года на российском рынке мебели наметилась положительная динамика (практически во всех сегментах), которая продолжалась практически до 2020 года. В частности, в 2020 году темп российского рынка мебели составил 112% относительно показателей 2019 года, а объем российского рынка составил 212,3 млрд. руб.

Экспорт российской мебели (по данным Федеральной таможенной службы) в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличился на 6%, и достиг объема 431,7 млн. долларов.

В настоящее время на российском рынке мебели представлено около 15 тысяч компаний, из которых свыше 5 тысяч являются производителями. Российский мебельный рынок является одним из наиболее конкурентных: на нем представлены как крупные фабрики, изготавливающие мебель серийно, так и мелкие производители, работающие по индивидуальным заказам.

В структуре отечественного мебельного производства преобладает производство корпусной мебели. Структуру мебельного производства в России по итогам 2021 года отражает рис. 2.5.

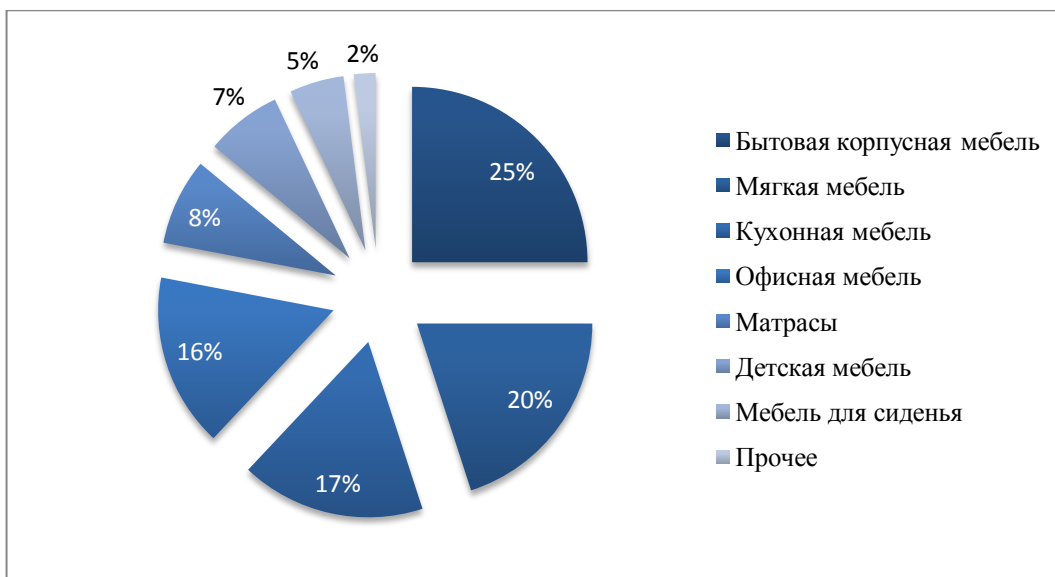


Рисунок 2.5 – Структура мебельного производства в России
(по данным 2021 года)

Мебельное производство сосредоточено в основном в Центральном федеральном (36,7%) и Приволжском округах (30,7%) России, что можно видеть на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Распределение мебельного производства по федеральным округам России (по данным 2021 года)

Одной из особенностей мебельной отрасли является концентрация производственных мощностей на крупных предприятиях и, одновременно,

наличие большого количества малых предприятий различных форм собственности. Отрасль представлена как новичками – малыми и микро предприятиями, так и мебельными холдингами. В России основной объем производства мебели сконцентрирован на крупных предприятиях. Здесь вырабатывается более 70% всей продукции.

Небольшие мебельные компании постепенно исчезают с рынка, как из-за кризисных изменений, так и, по причине не развития собственной производственной базы (обновления технологий и модернизации производства). Хотя небольшие мебельные компании могут обладать высокой конкурентоспособностью по цене, – по качеству они серьезно уступают крупным компаниям и не выдерживают конкуренции с ними.

В настоящее время на мебельном рынке России наметилась тенденция смещения покупательского спроса из дорогих ценовых сегментов в более дешевые. Это связано с ростом цен, в том числе и на мебель отечественных производителей, вследствие ослабления курса рубля и ускорения инфляции. В сложившихся экономических условиях многие потребители стараются приобретать товары по более низким ценам, либо отложить крупные покупки (мебель, крупная бытовая техника и т.д.) на более поздний срок. Ориентация на бренд сохранилась только у обеспеченных людей, чей выбор основывается на известности фирмы или популярности страны-производителя. Выбор мебели для обеспеченных людей по-прежнему является вопросом престижа.

В значительной степени тенденция смещения спроса отразилась на производителях корпусной мебели, работающих в премиальном ценовом сегменте, тогда как производители в более экономичных ценовых сегментах показывают прирост продаж в последние годы. Падение спроса на дорогостоящие товары привело к тому, что на рынке стало появляться больше доступной и качественной мебели: некоторые производители в срочном порядке внедряют в ассортимент экономичные линейки, другие диверсифицируют бизнес в сторону смежных производств.

При этом большую часть потребительского спроса удовлетворяют предприятия малого и среднего бизнеса, которые изготавливают мебель под заказ. Спрос на серийное производство снижается. Причинами этого являются износ старых производственных линий и изменение потребительских предпочтений.

Однако, несмотря на изменение потребительских предпочтений, отечественный рынок мебели имеет устойчивую тенденцию роста. Это связано как с регулярным вводом нового жилья, стабилизацией экономической обстановки после резких кризисных изменений, необходимостью замены некачественной мебели, выходящей из строя, а также расширением предложения продукции на рынке. Ослабление курса рубля вызвало активное импортозамещение, начиная с 2014 года, которое привело к росту объемов российского производства мебели и положительной динамики многих сегментов рынка.

По оценкам экспертов, в ближайшей перспективе российский мебельный рынок будет расти и трансформироваться. Мебельное производство включено в перечень отраслей, которые могут рассчитывать на льготные кредиты и другую поддержку. Участники рынка предполагают, что покупателей ждет рост цен на мебель из-за курса валют после того, как старые запасы торговых сетей закончатся. По прогнозам экспертов, стоимость российской мебельной продукции, как правило, содержащей иностранные комплектующие (в основном фурнитуру), вырастет на 5–7%, импортной – на 20%. Таким образом, сегодня на отечественном мебельном рынке можно выделить следующие тенденции: продолжающийся рост мебельного рынка; дальнейшее ужесточение конкуренции на рынке; снижение спроса на продукцию серийного производства; увеличение доли мебели, изготовленной по индивидуальным заказам; перемещение спроса в более низкие ценовые сегменты; массовый выход продаж из формата мебельных салонов; продажа мебели девелоперами; рост и развитие формата электронных продаж мебели.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»

В настоящее время в Воронежской области мебельную продукцию широкой номенклатуры реализуют более 50 предприятий. Помимо компании ООО ПК «Ангстрем», которая является самым крупным местным производителем корпусной мебели, в Воронежскую область поставляют продукцию из других областей такие предприятия как:

- АО МК «Шатура»;
- ООО «Мебельная фабрика Мария»;
- ООО «ИКЕА индастри Тихвин»;
- ООО «ТриЯ»;
- ООО «ВКДП»;
- ООО МК «Лером».

Помимо этого, на региональном рынке мебели представлена также продукция известных воронежских предприятий, таких как: ООО ХК «Мебель Черноземья», ООО «Сомовчанка», ООО «Графская кухня» (рис. 2.7).

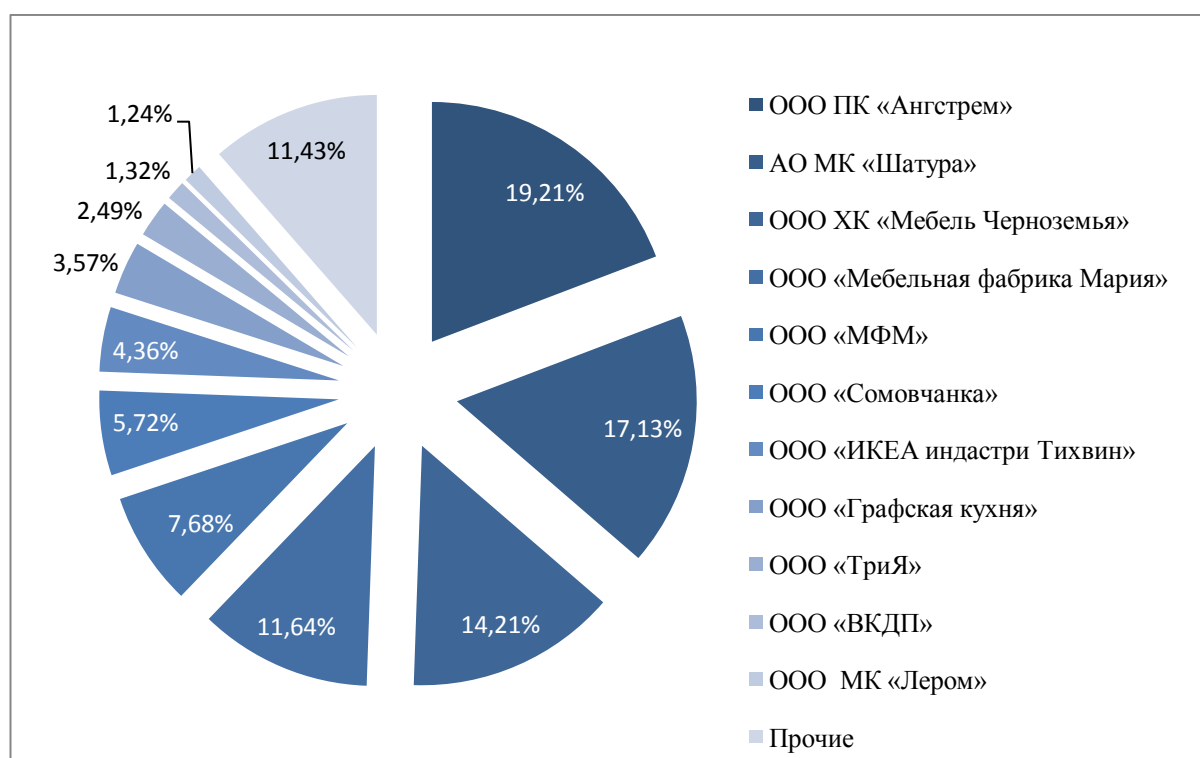


Рисунок 2.7 – Структура воронежского рынка мебели
(по данным 2021 года)

Исследуемое предприятие ООО ПК «Ангстрем» является лидером воронежского рынка мебели с долей 19,21%.

Структуру товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году отражает рисунок 2.8.

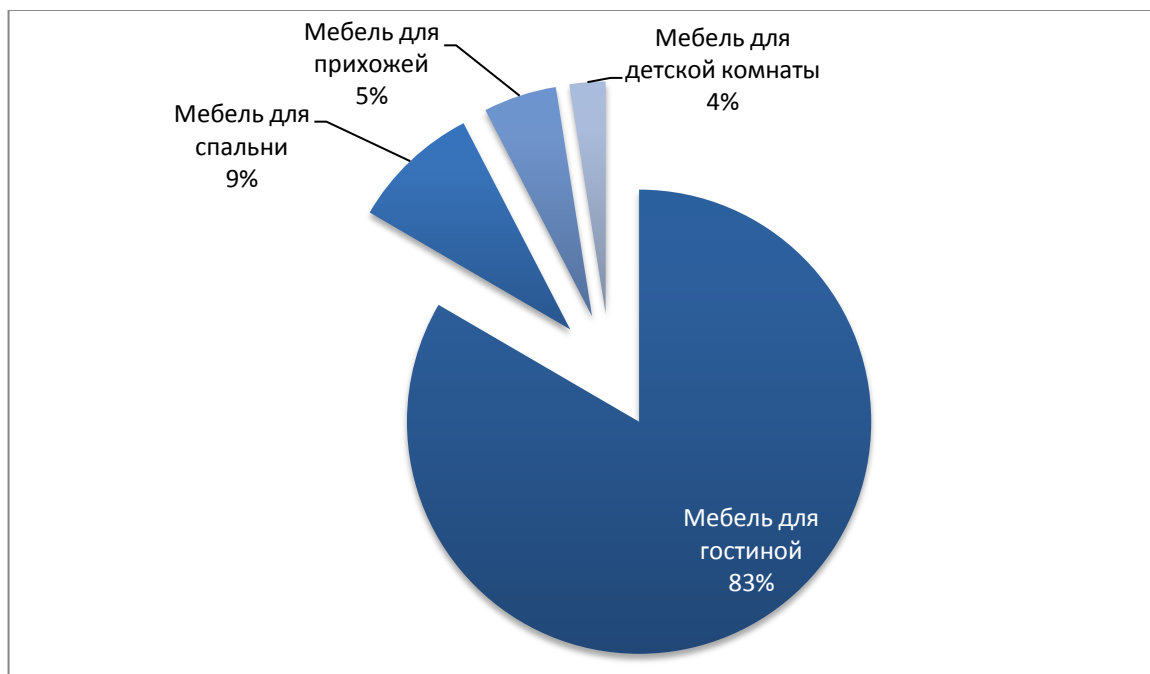


Рисунок 2.8 – Структура товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» (по данным 2021 года)

Согласно данным рис. 2.8, в продуктовом портфеле ООО ПК «Ангстрем», представленном четырьмя основными товарными группами:

- товарной группой I «Мебель для гостиной» преобладает в структуре выпуска продукции с удельным весом 83,32%;
- товарной группой II «Мебель для спальни», на долю которой приходится около 9,11%;
- товарной группой III «Мебель для детской комнаты», доля которой составляет 2,53%;
- товарной группой IV «Мебель для прихожей», доля которой составляет 5,04%.

Структура товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» (в количественном выражении) кардинально не изменялась в течение последних пяти лет.

Каждая товарная (номенклатурная) группа продукции, производимой в ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году, представлена разным числом наборов мебели, коллекций или серий, и модулей.

Если рассматривать сегментацию товарного ассортимента ООО ПК «Ангстрем» с точки зрения его ценовых параметров, то в структуре выпускаемой продукции преобладают коллекции мебели среднего ценового сегмента, – их удельный вес составляет более 55%, в то время как на долю продукции низкого ценового сегмента или эконом-класса – приходится около 7,24% объема выпуска.

Удельный вес мебели высокого ценового сегмента или премиум-класса составляет 37,69% в общей структуре выпуска. То есть, продукция ООО ПК «Ангстрем» ориентирована, в основном, на средний и высокий ценовые сегменты рынка мебели. Ценовое сегментирование мебели, произведенной ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году, представлено на рис. 2.9.

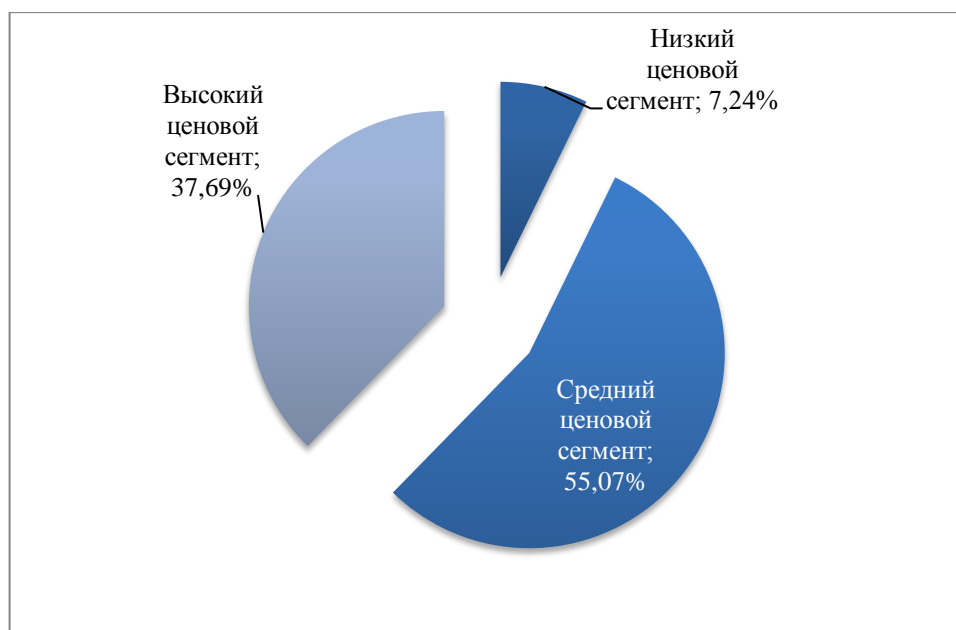


Рисунок 2.9 – Ценовое сегментирование продукции, произведенной ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году

Предприятие ООО ПК «Ангстрем» активно развивается: его выручка характеризуется положительной динамикой с 2017 года (рис. 2.10).

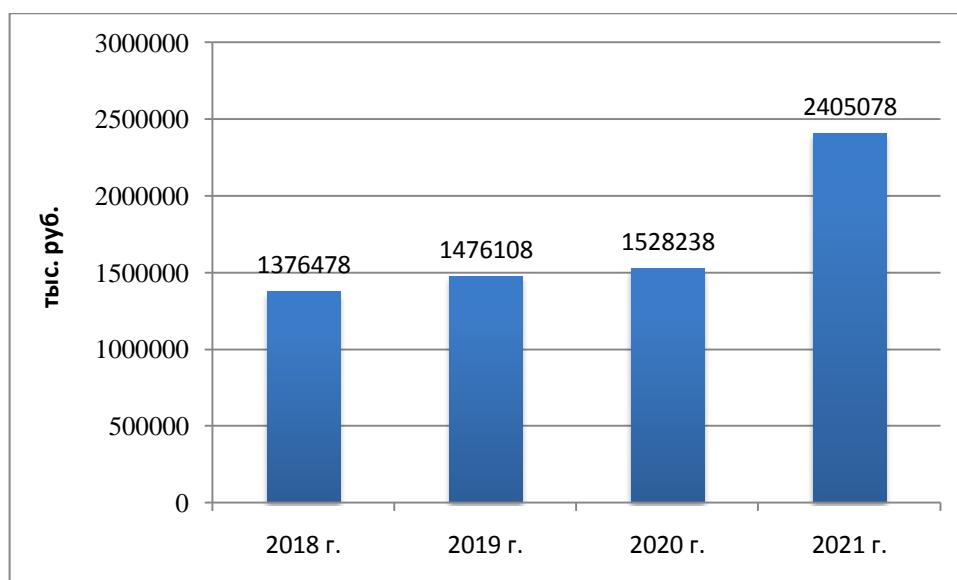


Рисунок 2.10 – Динамика изменения выручки ООО ПК «Ангстрем» за 2018 – 2021 гг.

Предприятие поставило перед собой цель увеличения своей доли на рынке в сегменте корпусной мебели. Стратегия развития компании ориентирована на широкое внедрение инноваций в производство и осуществление постоянного контроля над издержками.

Резкий рост выручки ООО ПК «Ангстрем» в 2021 году произошел вследствие того, что предприятие совершенствует свою сбытовую политику и активно использует различные формы стимулирования продаж.

У исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» помимо собственной торговой сети, достаточно широкий круг покупателей, большинство из которых – это крупные торговые компании. Самыми крупным покупателями мебели, производимой в ООО ПК «Ангстрем», являются компании: ООО «Аскона–Опт» и ООО ТД «Сима–Ленд». Помимо этих компаний, к числу крупных покупателей мебели у ООО ПК «Ангстрем» можно отнести такие компании как:

- 1) ООО «Мари Олли Групп»;
- 2) ООО «Градиент Мебель»;
- 3) ООО ПК «Диана»;
- 4) ООО «Мебель Импэкс Опт».

Компания ООО ПК «Ангстрем» стремится постоянно повышать качество своей продукции: улучшать дизайн мебели, повышать ее экологичность и совершенствовать конструкцию. Показатели качества мебели, производимой в ООО ПК «Ангстрем», практически не уступают (а по многим параметрам опережают) качество продукции своих основных конкурентов.

Сравнительный анализ качества и конкурентоспособности мебели, выпускаемой в ООО ПК «Ангстрем» и у его конкурентов, производился на основе метода экспертных оценок по десятибалльной шкале (в качестве экспертов выступали работники мебельных компаний).

Качество мебели как степень ее полезности определяется конструктивно-размерными факторами, технико-экономическими, физико-механическими, химическими, эстетическими и другими показателями, которые регламентируются ГОСТ 16371-77 «Мебель бытовая». Для определения уровня качества мебели предусматривается номенклатура специальных показателей, которые отражены в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Сравнение показателей качества мебели, производимой ООО ПК «Ангстрем» и его основными конкурентами

Наименование показателей качества	Основные конкуренты ООО ПК «Ангстрем»			ООО ПК «Ангстрем»
	АО МК «Шатура»	ХК «Мебель Черноземья»	ООО «Мебель Хофф»	
1. Архитектурно-художественные (эстетические)	9	8	8	8
2. Комфортабельность (функциональное решение изделия)	9	8	8	9
3. Современность конструкции (конструктивные, технико-экономические)	9	9	9	9
4. Уровень исполнения (соответствие требованиям ГОСТ 16371-77)	9	8	9	9
5. Уровень стандартизации и унификации конструкции	10	8	8	10
6. Надежность и долговечность	9	8	8	9

По результатам сравнения показателей качества мебели, которые приведены в табл. 2.5, наилучший результат сравнительного анализа наблюдается у мебели, произведенной в АО МК «Шатура», и она набрала наибольшее количество баллов.

Вместе с тем, по мнению экспертов, корпусная мебель производства ООО ПК «Ангстрем» наряду с АО МК «Шатура» являются лидерами по комфортабельности, уровню унификации, надежности и долговечности своих изделий.

Результаты сравнения экспертами товарной группы «Мебель для гостиной», выпускаемых ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура», отражает лепестковая диаграмма на рис. 2.10.

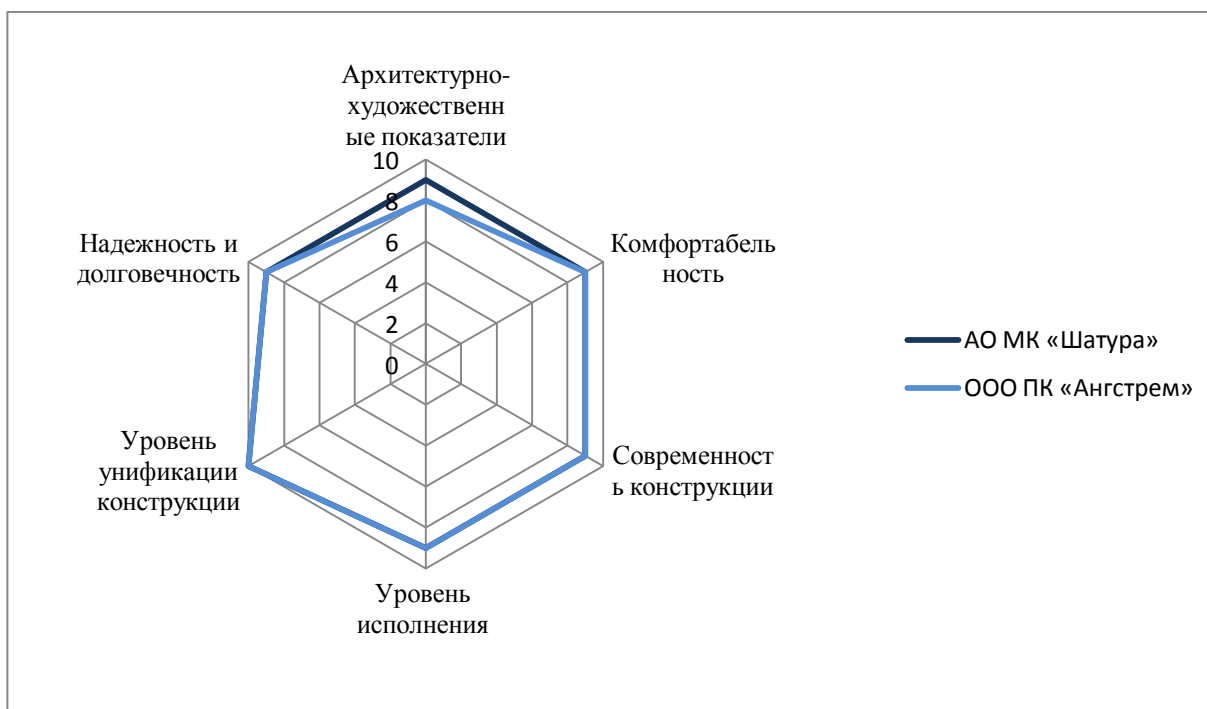


Рисунок 2.10 – Сравнение показателей качества мебели для гостиных, выпускаемых ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура»

Согласно данным рис. 2.10, по пяти из шести показателей качества и конкурентоспособности мебели у ООО ПК «Ангстрем» и АО МК «Шатура» одинаковые значения, и только по одному отличие: эксперты оценили эстетические показатели мебели подмосковной фабрики выше, чем воронежской компании.

В рамках оценки маркетинговой деятельности исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» использовался метод SWOT анализа, результаты которого приведены в табл. 2.6.

Значение SWOT анализа очень велико, потому что позволяет выявить сильные и слабые стороны компании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

Таблица 2.6 – SWOT– анализ ООО ПК «Ангстрем»

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Наличие собственной розничной сети	1	Дефицит сырья и материалов для производства мебели
2	Постоянная клиентская база	2	Снижение рентабельности производства
3	Высокое качество продукции	3	Дефицит инвестиционных ресурсов для дальнейшего развития
4	Гибкость в отношении ценовой политики	4	Зависимость от импортного сырья
5	Высокая популярность бренда	5	Нехватка квалифицированных кадров
Возможности		Угрозы	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Охват новых потребностей текущих потребителей	1	Высокий уровень конкуренции и насыщения рынка
2	Новые потребители на текущих рынках	2	Рост стоимости сырья и цен на энергоресурсы
3	Новые рынки сбыта продукции	3	Снижение платежеспособного спроса населения
4	Новые товарные группы сбыта продукции	4	Рост требований к продукции
5	Внедрение новых технологий	5	Нестабильная экономическая ситуация

На основе результатов SWOT анализа можно сделать вывод о том, что самыми сильными сторонами ООО ПК «Ангстрем» являются наличие собственной розничной сети и постоянная клиентская база, а самыми слабыми –

дефицит сырья и материалов для производства продукции и снижение рентабельности деятельности предприятия. Самой значимой возможностью ООО ПК «Ангстрем» является увеличение объемов производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей и формирования новых потребителей на уже освоенных сегментах рынка корпусной мебели.

ООО ПК «Ангстрем» практически не уступает своим конкурентам по основным параметрам деятельности и имеет много конкурентных преимуществ, которые позволяют ему динамично развиваться.

3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем»

3.1 Формирование конкурентных преимуществ ООО ПК «Ангстрем» с учетом прогноза изменений рыночной среды

Для выбора направлений повышения конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем» необходимо более детально исследовать особенности и эффективность продаж в разрезе отдельных каналов сбыта, рассмотреть затраты на их обслуживание, определить стратегические цели в отношении разных сегментов рынка, на которых представлена продукция предприятия.

Согласно результатам аналитических исследований российского рынка корпусной мебели, он начал демонстрировать рост, начиная с мая 2021 года, – и в 2021 году прогнозируется рост рынка (не менее чем на 10%). То есть, несмотря на сложившиеся в настоящее время неблагоприятные экономические условия в России, тенденции развития рынка мебели остаются позитивными.

Для выявления наилучших в сложившейся рыночной ситуации направлений совершенствования ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» необходимо исследовать особенности ее формирования и степень влияния на развитие предприятия.

В рамках определения направлений совершенствования ассортиментной политики ООО ПК «Ангстрем» важно ее оценить как с позиции обеспечения наибольшей маржинальной рентабельности, так и с позиции требуемой степени обновления ассортимента. Для этого, необходимо оценить вклад отдельных товарных групп продукции в выручку и прибыль предприятия (рентабельность отдельных товарных групп продукции).

Для оценки сбалансированности ассортиментного портфеля ООО ПК «Ангстрем» была также использована матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла», которая позволяет разделить товарные позиции

предприятия по стадиям жизненного цикла и уровню их конкурентоспособности на рынке.

С этой целью рассмотрим более детально основную ассортиментную группу – мебель для гостиной, – которая на протяжении многих лет лидирует в структуре продукции, произведенной предприятием ООО ПК «Ангстрем».

В таблице 3.1 приведена матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для гостиной».

Таблица 3.1 – Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» товарной группы «мебель для гостиной»

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование		Анри Адажио	Престиж 10 Эстетика 6	Престиж 8 Эстетика 4
Сильная позиция	Кантри 11	Изотта	Фристайл 9	Кантри 6
Благоприятная позиция	Глейс 3	Эстетика 10	Кантри 8	
Прочная позиция	Матисс	Престиж 12		
Слабая позиция	Фристайл 12	Глейс1		
Нежизнеспособная позиция	Вита			

Те виды мебели для гостиной, которые попали в красную зону, имеют более низкую конкурентоспособность.

Так, коллекция гостиной мебели «Вита» недавно выведена на рынок, но не являются конкурентоспособной, и перспективы получения прибыли ООО ПК «Ангстрем» от ее продаж очень малы. Эксперты рекомендуют свести к минимуму вложения в этот сегмент ассортимента, или вовсе вывести ресурсы из этого сегмента.

Аналогичны рекомендации экспертов и в отношении коллекции гостиной мебели «Глейс 1», которая находится в стадии роста, однако конкурентоспособность ее низкая.

Все виды коллекций гостиной мебели, которые попали в зеленую зону, имеют достаточно высокую конкурентоспособность. Это касается таких коллекций мебели как: «Анри», «Адажио» и «Изотта», которые находятся на стадии роста. Эксперты рекомендуют повышать объем производства таких

видов продукции, увеличивать их долю в структуре ассортимента, и использовать все возможные виды стимулирования их продаж.

Коллекции мебели: «Престиж 8», «Эстетика 6» и «Фристайл 9» находятся в фазе зрелости и имеют высокую конкурентоспособность, поэтому для сохранения их позиции можно использовать неценовые средства стимулирования продаж.

Коллекции мебели для гостиной «Престиж 10» (выпускаются компанией с 2011 года) и «Эстетика 4» (выпускаются компанией с 2014 года), хотя и находятся на стадии старения, но, по-прежнему, обладают высокой конкурентоспособностью и пользуются неизменным спросом у покупателей. Для продления времени их пребывания на рынке можно применять весь комплекс разнообразных средств стимулирования продаж, включая ценовые методы.

Коллекции мебели «Матисс», «Кантри 11» и «Глейс 3», которые недавно выведены на рынок, т.е. находятся в фазе зарождения, но имеют высокую и среднюю конкурентоспособность, – нуждаются в гибком ценообразовании и выявлении наилучших вариантов стимулирования продаж.

Коллекция мебели «Престиж 12», имеющая среднюю конкурентоспособность и находящаяся в фазе роста, нуждается в детальном анализе факторов продаж, так как существует высокая вероятность изменения ее позиции в ассортиментном портфеле предприятия, как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения.

Аналогичные методы эксперты рекомендуют применять и в отношении Коллекции мебели «Кантри 8», которые характеризуются средней конкурентоспособностью и находятся в фазе зрелости.

Таким образом, для тех коллекций мебели для гостиной, которые попали в зеленую зону, рекомендуется увеличение их доли в ассортименте и возможен широкий диапазон выбора рыночных стратегий, а для коллекций в красной зоне – рекомендуется сокращение их доли в ассортименте.

Для коллекций мебели, расположенных в желтой зоне, рекомендована избирательная (селективная) стратегия, которая в зависимости от ситуации

может привести как к сокращению, так и к росту их доли в структуре ассортимента (рисунок 3.1).

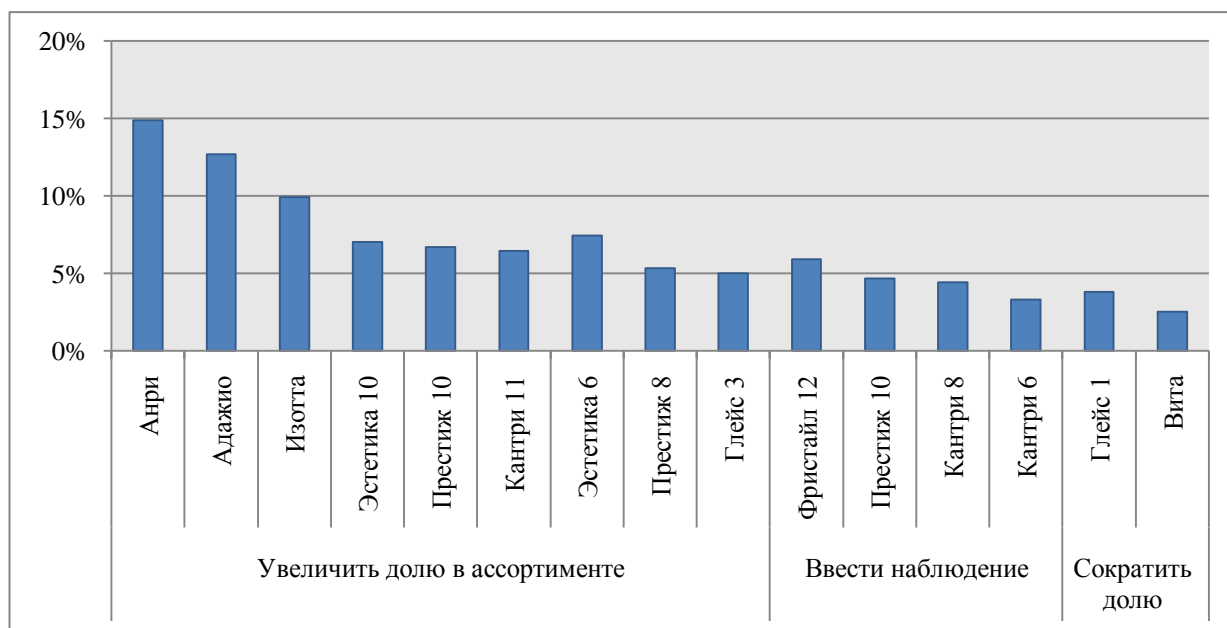


Рисунок 3.1 – Рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы «мебель для гостиной», выпускаемой ООО ПК «Ангстрем»

В таблице 3.2 приведена матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для спальни»

Таблица 3.2 – Матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для товарной группы «мебель для спальни»

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование			Изотта 7 Престиж 10	Эстетика 2
Сильная позиция	Адажио 8	Адажио 4	Лайна 3	Эстетика 4
Благоприятная позиция	Эстетика 6	Лайна 5	Брио 3	
Прочная позиция	Изотта 9	Кантри 8	Брио 1	
Слабая позиция	Адажио 12	Изотта 8	Магнум 2	
Нежизнеспособная позиция	Вита			

Те виды мебели для спальни, которые попали в красную зону, отличаются более низкой конкурентоспособности по сравнению с остальными видами мебели.

В частности, коллекция «Вита» – новая на рынке – и коллекция «Изотта 8» (стадия роста), не являются конкурентоспособными, поэтому перспективы получения прибыли ООО ПК «Ангстрем от их продаж очень малы. Поэтому долю этих коллекций в ассортименте целесообразно сократить.

Аналогичны рекомендации и в отношении коллекций мебели «Брио1» и «Магнум 2», которые находятся в стадии зрелости, однако конкурентоспособность их низкая.

В отношении таких коллекций в зеленой зоне как:

- Адажио 8, Эстетика 6, Изотта 9 – стадия «Зарождение»;
- Адажио 4, Лайна 5 – стадия «Рост»;
- Изотта 7, Престиж 10 – стадия «Зрелость»;
- Эстетика 2 – стадия «Старение»;

рекомендуется повышать объем производства, увеличивать их долю в структуре ассортимента, и использовать различные виды стимулирования их продаж вследствие их высокой конкурентоспособности и растущего спроса на данные виды мебели.

Для коллекций мебели для спальни «Изотта 7» и «Престиж 10», которые находятся уже давно в фазе зрелости и имеют высокую конкурентоспособность, более эффективными являются неценовые способы стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 4» и «Лайна 5», которые находятся в фазе роста и имеют высокую конкурентоспособность, более эффективными являются ценовые способы стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 8», «Эстетика 6» и «Изотта 9», которые находятся в фазе зарождения и имеют высокую конкурентоспособность, необходимо применять гибкое ценообразование и выявлять наилучшие варианты стимулирования продаж.

Для коллекций «Адажио 12», «Кантри 8», «Брио 3» и «Эстетика 4», которые попали в желтую зону, но находятся на разной стадии жизненного цикла, рекомендуется избирательная (селективная) стратегия, которая в зави-

симости от ситуации может привести как к сокращению, так и к росту их доли в структуре ассортимента.

Рекомендации в отношении разных коллекций мебели для спальни, производимой в ООО ПК «Ангстрем и отличающихся разным уровнем конкурентоспособности, отражает рисунок 3.2.

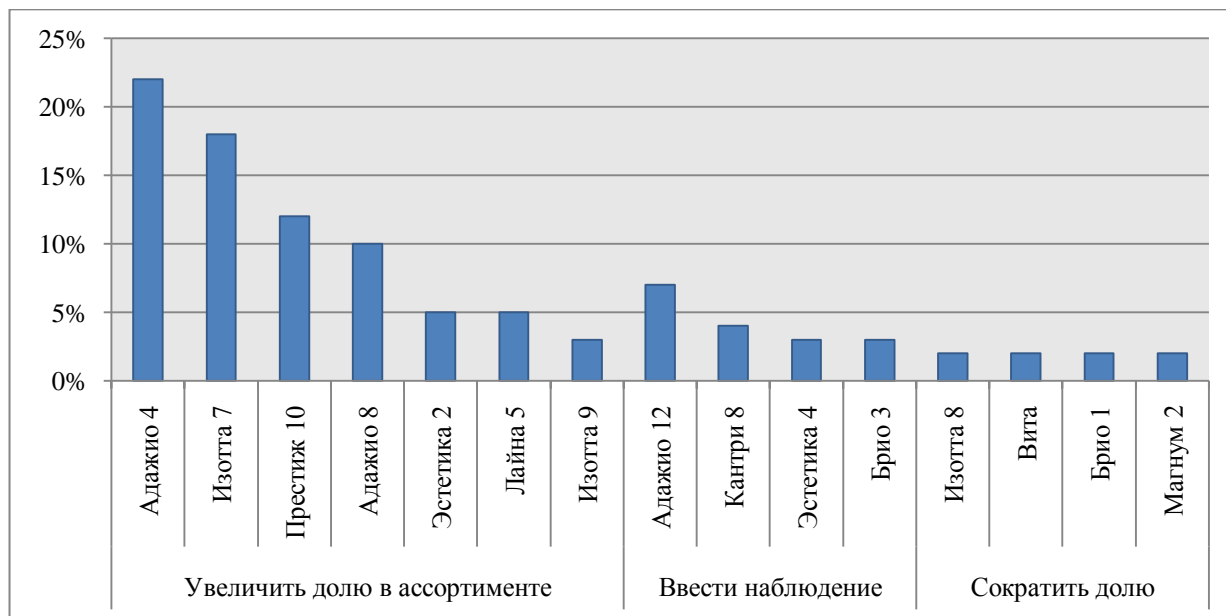


Рисунок 3.2 – Рекомендации по изменению структуры ассортиментной группы «мебель для спальни»

Таким образом, для коллекций мебели для спальни: Адажио 4, Изотта 7, Престиж 10, Адажио 8, Эстетика 2, Лайна 5 и Изотта 9 рекомендуется увеличение их доли в ассортименте, в то время как для коллекций мебели для спальни: Изотта 8, Вита, Магнум 2 и Брио 1, рекомендуется сокращение их доли в ассортименте.

Новые, зарождающиеся коллекции корпусной мебели производства ООО ПК «Ангстрем, занимающие хорошие позиции на рынке, имеют самый широкий диапазон выбора стратегий, в то время как «старые» неконкурентоспособные виды мебели требуют сокращения доли в ассортименте или вовсе прекращения выпуска.

Как показывает статистика, продажи корпусной мебели попадают в группу умеренной сезонности, и сезонный перепад спроса может составлять

от 10 до 20%. Причем у каждого вида мебели есть свой сезонный график продаж: начиная с мая, когда спрос на другие виды мебели обычно снижается, растет спрос на мебель для детской комнаты. Спрос на детскую мебель обычно высокий в течение всего летнего периода. Если весной выше спрос на отдельные модули корпусной мебели (шкафы, тумбы и пр.), то осенью выше спрос на коллекции мебели.

При формировании целей деятельности ООО ПК «Ангстрем» была использована методика целеполагания Питера Друкера SMART, по которой не только удобно разрабатывать цели, но и анализировать их достижение [14, с. 171]. Согласно этой методике, любую поставленную цель следует измерять по 5 обозначенным критериям:

- цель должна быть конкретная;
- цель должна быть измеримая;
- цель должна быть достижимой;
- цель должна быть релевантной;
- цель должна быть определенной во времени.

По результатам проведенного во второй главе анализа был сделан вывод о возможности улучшения положения ООО ПК «Ангстрем» на рынке и увеличить объемы производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей и формирования новых потребителей на уже освоенных сегментах рынка корпусной мебели.

Продукция ООО ПК «Ангстрем» ориентирована в основном на высокий и средний ценовые сегменты и представлена различной продукцией, объем производства которой составляет в сумме около 83% в структуре общего выпуска корпусной мебели. В составе некоторых товарных групп (например, мебель для спальни) практически нет коллекций, ориентированных на низкий ценовой сегмент.

Многие ассортиментные группы продукции ООО ПК «Ангстрем» представлены недостаточно широко, например широта такой ассортиментной группы как мебель для спальни, которая ориентирована в основном на высо-

кий ценовой сегмент, представлена пятнадцатью коллекциями, в то время как детская мебель – только шестью, из которых: три коллекции ориентированы на высокий ценовой сегмент (Анри, Элеганте, Модус); две коллекции (Кеноса, Бамбини) – на средний ценовой сегмент, и только одна (Кантри) – на низкий ценовой сегмент.

Такая товарная политика ООО ПК «Ангстрем» не является рациональной, тем более, что в премиальном сегменте рынка корпусной мебели в настоящее время конкуренция значительно выше, а спрос имеет отрицательную динамику. Помимо этого, компании необходимо в ближайшей перспективе оптимизировать широту ассортимента товарных групп продукции с учетом изменения характера спроса на мебель.

В частности, некоторые товарные группы ООО ПК «Ангстрем» имеют в своем составе только одну или две коллекции, которые ориентированы на эконом-сегмент рынка, что противоречит наблюдаемым тенденциям роста спроса на более дешевую продукцию и тенденциям снижения спроса на более дорогие виды мебели.

Компания «Ангстрем» одной из первых на российском рынке предложила модульный принцип формирования мебели – по типу конструктора, и сегодня в условиях снижения реальных доходов некоторые покупатели откладывают покупку всей коллекции, приобретая лишь отдельные модули.

Помимо увеличения спроса на дешевые виды мебели, необходимо отметить и тот факт, что есть рост спроса на особый вид мебели, так называемую «умную мебель».

Сегодня, основные тенденции роста на рынке мебели связаны, прежде всего, с появлением высокотехнологичной мебели нового поколения, изготовленных с применением инновационных технологий и экологически чистых материалов.

Спрос на такую мебель на внутреннем рынке удовлетворен только на 5%, поскольку отечественные производители не могут конкурировать с иностранными компаниями ввиду технологической отсталости.

В связи с этим, у ООО ПК «Ангстрем», которое сейчас реализует масштабный инвестиционный проект по модернизации производства, по его завершению в конце 2024 года, появится возможность перейти к производству «умной мебели» и выйти на высокомаржинальные сегменты рынка мебели.

В соответствии с выявленным характером изменения спроса на отдельные виды мебели необходимо определить бизнес и маркетинговые цели ООО ПК «Ангстрем» на ближайшую перспективу, и оценить привлекательности выбранных сегментов.

3.2 Разработка мер по улучшению конкурентного положения ООО ПК «Ангстрем»

Улучшение конкурентного положения предприятия предполагает формирование маркетинговой политики с такими характеристиками, которые позволяют адаптировать параметры деятельности предприятия к его внешнему окружению. Поскольку маркетинговая политика включает в себя товарную политику, ценовую политику, политику продвижения продукции, то она должна обеспечить перспективный и эффективный продуктовый портфель предприятия, определить целевые рынки (сегменты), наилучшие каналы продвижения продукции и оптимальные цены на нее, а также увеличить приток потребителей и повысить гудвилл предприятия.

Грамотная маркетинговая политика направлена на увеличение рыночной доли или интенсивное освоение рынка, и при этом должна соответствовать условиям внешней среды предприятия с точки зрения открывающихся возможностей роста и возникающих препятствий, а также его внутренним ресурсам и возможностям.

Основными конкурентными преимуществами ООО ПК «Ангстрем» являются наличие известной торговой марки, собственная розничная сеть, уникальные разработки мебельных конструкций, высокое качество продукции, а также широкая клиентская база.

В целях совершенствования маркетинговой деятельности исследуемому предприятию ООО ПК «Ангстрем» необходимо, в первую очередь, сформировать наилучший продуктовый портфель и для каждой ассортиментной группы разработать свою стратегию продвижения с учетом оценки ее конкурентных преимуществ и долговременной привлекательности, обеспечив четкую дифференциацию продукции в рамках ассортиментных групп (оптимизировать широту ассортиментных групп продукции с учетом изменения характера спроса на нее). Наряду с этим, необходимо оценить привлекательность выбранных сегментов с позиции экономической эффективности и устойчивости развития (стадии жизненного цикла продукции).

Стратегические цели развития ООО ПК «Ангстрем» на 2022 год представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Цели маркетинговой деятельности ООО ПК «Ангстрем» на 2022 год

№	Наименование показателя	Факт, 2021 год	План, 2022 год	Темп прироста, %
1	Бизнес-цели			
	Объем продаж, тыс. руб.			
1.1	– группе продукции «Мебель для гостиной»	2074546	2489455	20
1.2	– группе продукции «Мебель для спальни»	817808	941370	15
1.3	– группе продукции «Мебель для детской»	139511	176366	30
1.4	– группе продукции «Мебель для прихожей»	279021	352732	30
	Прибыль, тыс. руб.			
1.5	– группе продукции «Мебель для гостиной»	126254	154030	22
1.6	– группе продукции «Мебель для спальни»	62796	72215	15
1.7	– группе продукции «Мебель для детской»	19515	25370	30
1.8	– группе продукции «Мебель для прихожей»	19949	25934	30
2	Маркетинговые цели			
2.1	Изменение структуры ассортимента	8%	12%	50
2.2	Обновление ассортиментных позиций	10%	15%	50
2.3	Увеличение широты товарных групп	8%	16%	100
2.4	Рост доли новых покупателей	24%	30%	25

Предлагаемые цели для разработки маркетинговой стратегии ООО ПК «Ангстрем» на 2022 год позволят повысить эффективность деятельности

предприятия и улучшить его положение на рынке мебели. В соответствии с планом продаж на 2022 год, можно сформулировать бизнес-цели ООО ПК «Ангстрем» следующим образом:

- 1) по ассортиментной группе продукции «Мебель для гостиной»:
 - повысить объем продаж на 20%;
 - повысить прибыль на 22% за счет повышения сортности и оптимизации структуры ассортиментной группы в соответствии с характером спроса;
- 2) по группе продукции «Мебель для спальни»:
 - повысить объем продаж на 15%;
 - повысить прибыль на 15% за счет увеличения объема продаж и ассортимента группы в соответствии с характером спроса;
 - обеспечить рентабельность продукции на уровне 12%;
- 3) по группе продукции «Мебель для детской»:
 - повысить объем продаж на 30%;
 - повысить прибыль на 30% за счет увеличения объема продаж и ассортимента группы в соответствии с характером спроса;
 - обеспечить рентабельность на уровне 15%;
- 4) по группе продукции «Мебель для прихожей»:
 - повысить объем продаж на 30%;
 - повысить прибыль на 30% за счет увеличения объема продаж и ассортимента группы в соответствии с характером спроса;
 - обеспечить рентабельность на уровне 15%.

Стратегические маркетинговые цели (второй уровень) ООО ПК «Ангстрем» должны быть направлены на повышение интереса к продукции и на привлечение новой целевой аудитории.

Можно сформулировать маркетинговые цели ООО ПК «Ангстрем» следующим образом:

- повысить интерес к новым видам продукции;
- привлечь новых покупателей за счет изменения ассортимента и выпуска новой высокомаржинальной мебели.

Рассмотренные маркетинговые цели ООО ПК «Ангстрем» хорошо согласовываются с результатами проведенного во второй главе SWOT анализа предприятия, которые указывали на его самую значимую возможность – увеличение объемов производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей и формирования новых потребителей на уже освоенных сегментах рынка.

При формировании маркетинговых целей ООО ПК «Ангстрем» на будущей период необходимо также учитывать имеющиеся каналы сбыта и специфику реализации продукции по разным каналам сбыта предприятия.

Результаты мониторинга продаж ООО ПК «Ангстрем» корпусной мебели за 2020–2021 гг. по разным каналам сбыта: собственная торговая сеть, оптовые базы и розничные предприятия, приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Изменение объемов продаж ООО ПК «Ангстрем» по разным каналам сбыта за 2020–2021 гг.

Наименование канала сбыта	Объем продаж, тыс. руб.			
	2020 г.	2021 г.	Изменение	
			(+,–)	Темп роста, %
Собственная торговая сеть	318977	505547	186570	158,49
Оптовые базы	206470	323002	116532	156,44
Розничные сети	388171	542586	154415	139,78
Розничные предприятия	329641	437965	108324	132,86
Интернет продажи	284979	595978	310999	209,13
Итого	1528238	2405078	876840	157,38

Согласно данным таблицы 3.2, самые высокие темпы роста продаж ООО ПК «Ангстрем» наблюдались в 2021 году в системе онлайн продаж – 209,13%. Существенно, увеличились и продажи корпусной мебели в собственной торговой сети – 158,49%. В соответствии с этим, для повышения объемов продаж ООО ПК «Ангстрем» на региональном рынке необходимо изменить структуру поставок в разные каналы сбыта.

После формирования корпоративной стратегии маркетинга ООО ПК «Ангстрем», которая заключается в разработке его бизнес-целей, определяет

вектор развития предприятия и ассортимента, задает правильные приоритеты всей маркетинговой деятельности, можно перейти к разработке деловых маркетинговых стратегии предприятия.

Деловые стратегии маркетинга – основа любой маркетинговой деятельности предприятия, потому что без них сложно правильно наладить управление и работу отдела маркетинга. Они определяют характер взаимодействия предприятия с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет, сырье, опыт) и акцентируют внимание на увеличении прибыли предприятия. Данный тип маркетинговых стратегий позволяет взглянуть глобально на исследуемое предприятие ООО ПК «Ангстрем», оценить его возможности и правильно распределить ограниченные ресурсы для достижения максимальной прибыли.

В рамках формирования деловых стратегий маркетинга для ООО ПК «Ангстрем» необходимо разработать три направления стратегии в соответствии с данными табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Направления деловых стратегий маркетинга ООО ПК «Ангстрем» на 2022 год

Вид деловой стратегии	Описание стратегии
Портфельная стратегия	Определяет сбалансированность ассортимента предприятия, устанавливает принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяет новые привлекательные рынки
Стратегия роста	Позволяет определить основные источники роста продаж и прибыли предприятия в долгосрочном периоде
Стратегия конкурентной борьбы	Определяет принципы охвата рынков, методы укрепления и повышения конкурентоспособности продукции предприятия на ключевых рынках продаж

Мониторинг и портфельный анализ продуктового портфеля исследуемого предприятия ООО ПК «Ангстрем» позволит ответить на вопрос, в развитие каких видов продукции инвестиции будут наиболее прибыльными, и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

Для повышения конкурентоспособности и увеличения объема продаж ООО ПК «Ангстрем» было рекомендовано создание новых видов продукции и расширение ассортиментной группы, а также развитие знания данной продукции.

Для более точного позиционирования ассортиментных групп продукции ООО ПК «Ангстрем» можно использовать стратегическую матрицу И. Ансоффа, которую иначе называют портфельная матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок».

Основная идея матрицы И. Ансоффа заключается в том, что между производимой продукцией предприятия и рынками ее сбыта, как уже существующими (именуемыми «старыми»), так и будущими (именуемыми «новыми»), существует достаточно тесная взаимосвязь.

В соответствии с этим у любого предприятия имеется несколько вариантов роста и развития, обусловленных некоторым сочетанием «старых» и «новых» видов продукции и рынков, на которых они продаются.

Главная задача матрицы И. Ансоффа состоит в обосновании оптимальной программы выпуска продукции и выбора наилучшего варианта рынка (сегмента) для ее реализации.

То есть данная матрица позволит ООО ПК «Ангстрем» сделать правильный выбор в отношении ассортиментной политики для обеспечения конкурентоспособности.

Рассмотрим матрицу И. Ансоффа «продукт / рынок», сформированную для новой ассортиментной группы «смарт–мебель» (табл. 3.4).

Этот вид новой высокотехнологичной мебели планируют к производству в ООО ПК «Ангстрем», начиная с конца 2021 года. Эксперты прогнозируют, что появившийся спрос на такую мебель к 2026 году должен увеличиться примерно на 21,8%. Высокотехнологичная мебель с уникальными характеристиками намного функциональнее, может легко автоматизировать повседневные бытовые задачи.

Таблица 3.4 – Расширенная матрица И. Ансоффа оценки возможности роста продаж на старом рынке нового вида мебели (смарт–мебели)

Стратегия развития товара	Оценка возможности расширения ассортимента продукции на старом рынке		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка	Большой	Средний	Небольшой
Текущий ассортимент устарел и имеет недостатки	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий ассортимент	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков на рынок	Да	–	Нет
Успех в отрасли зависит от постоянного предложения новых продуктов	Да	–	Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у главных конкурентов	Высокий	–	Низкий

За счет появления новинок исследуемое предприятие ООО ПК «Ангстрем» сможет привлечь новых клиентов и повысить объемы продаж.

Для оценки потенциала выбранного направления бизнеса для ООО ПК «Ангстрем» и определения вектора развития ассортимента по каждому направлению бизнеса предприятия можно также использовать матрицу General Electric/ McKinsey (матрицу «привлекательность отрасли – конкурентоспособность»).

С помощью этой матрицы можно выбрать наиболее стабильный товарный сегмент для бизнеса, учитывая конкурентоспособность товарной продукции ООО ПК «Ангстрем» и потенциал целевого рынка.

Для построения матрицы «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» для продукции ООО ПК «Ангстрем» вначале были определены критерии привлекательности рыночного сегмента, которые включают в

себя три группы факторов, – рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента:

- текущий размер сегмента;
- уровень развития сегмента;
- темп роста сегмента;
- количество участников в сегменте;
- возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда;
- существуют скрытые и неудовлетворенные потребности покупателей;
- прогноз роста сегмента.

Сегмент считается привлекательным для предприятия по рыночным факторам, если: размер сегмента большой; темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении); в сегменте присутствует ограниченное количество участников без инвестиций в рекламу; при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента.

К потребительским факторам привлекательности сегмента относятся:
размер целевой аудитории;

- 1) культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита);
- 2) уровень знания и лояльности к товарам конкурентов;
- 3) существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Вследствие того, что целями ООО ПК «Ангстрем» является улучшение текущего положения предприятия на рынке и увеличения рыночной доли за счет продажи новых видов высокотехнологичной мебели, проводилась оценка привлекательности только среднеценового и премиального сегмента для предприятия (табл. 3.5).

Из табличных данных следует, что оба выбранных сегмента для развития ООО ПК «Ангстрем» получили высокую оценку. Сегмент считается привлекательным для предприятия по потребительским факторам, если: размер

потребительской базы сегмента большой; потенциал роста рынка высокий; уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности. Сегмент считается привлекательным для предприятия по ключевым тенденциям рынка, если: прогнозируется долгосрочный рост сегмента; существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок; минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка.

Таблица 3.5 – Оценка привлекательности выбранных ценовых сегментов для ООО ПК «Ангстрем»

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	
		Средний ценовой сегмент	Высокий ценовой сегмент	Средний ценовой сегмент	Высокий ценовой сегмент
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10%	9	7	0,9	0,7
Количество участников в сегменте незначительно	9%	3	6	0,27	0,54
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	15%	10	10	1,5	1,5
Возможность роста сегмента	14%	7	8	0,98	1,12
Сила конкурирующих брендов не велика	12%	7	8	0,84	0,96
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15%	7	7	1,05	1,05
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	10	9	0,8	0,72
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	8	8	0,4	0,4
Всего	100%	–	–	7,94	7,95

В качестве критериев конкурентоспособности продукции в сегменте для построения матрицы «привлекательность отрасли – конкурен-

тоспособность» для смарт–мебели, которую планирует производить ООО ПК «Ангстрем», были определены факторы, описывающие силу конкурентного преимущества предприятия, ресурсные возможности предприятия и силу рыночной конкуренции:

- 1) продукция имеет уникальное преимущество;
- 2) продукция удовлетворяет потребности целевой аудитории;
- 3) сила бренда, под которым реализуется продукция, сопоставима или выше, чем у конкурентов;
- 4) предприятие является гибким и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности и увеличения объема продаж корпусной мебели ООО ПК «Ангстрем» было рекомендовано расширение некоторых ассортиментных групп и создание новых видов продукции.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена проблеме теоретического обоснования и разработке практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия, которая была рассмотрена на примере ООО ПК «Ангстрем» – самого крупного производителя корпусной мебели в Центральном Черноземье.

В рамках проведенного исследования ООО ПК «Ангстрем» была дана оценка влияния факторов внешней и внутренней среды предприятия ООО ПК «Ангстрем» и оценка конкурентоспособности ассортиментных групп продукции в сравнении с продукцией основных конкурентов.

На основе результатов SWOT анализа был сделан вывод о том, что самыми сильными сторонами ООО ПК «Ангстрем» являются: наличие собственной розничной сети и постоянная клиентская база, а самыми слабыми – дефицит сырья и материалов для производства продукции и снижение рентабельности деятельности предприятия.

Самой значимой возможностью ООО ПК «Ангстрем» является увеличение объемов производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей и формирования новых потребителей на уже освоенных сегментах рынка корпусной мебели.

Для определения направлений совершенствования маркетинговой деятельности предприятия, исследовался российский рынок мебели, и были выявлены следующие тенденции его развития:

- 1) продолжающийся рост мебельного рынка;
- 2) дальнейшее ужесточение конкуренции на рынке;
- 3) снижение спроса на продукцию серийного производства;
- 4) увеличение доли мебели, изготовленной по индивидуальным заказам;
- 5) перемещение спроса в более низкие ценовые сегменты;
- 6) массовый выход продаж из формата мебельных салонов;

- 7) продажа мебели девелоперами;
- 8) рост и развитие формата электронных продаж мебели.

По результатам исследования тенденций и особенностей развития российского рынка мебели были даны рекомендации ООО ПК «Ангстрем» по повышению конкурентоспособности:

- 1) оптимизация структуры ассортимента с учетом изменений на рынке корпусной мебели;
- 2) расширение ассортиментных матриц в соответствии с ростом спроса на отдельные виды корпусной мебели;
- 3) повышение интереса у потребителей к новым видам высокотехнологичной мебели.

Для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО ПК «Ангстрем» были сформированы маркетинговые и бизнес-цели в соответствии с рыночными тенденциями:

- 1) по ассортиментной группе продукции «Мебель для гостиной»:
 - повысить объем продаж на 20%;
 - повысить прибыль на 22% за счет повышения сортности и оптимизации структуры ассортиментной группы в соответствии с характером спроса;
- 2) по группе продукции «Мебель для спальни»:
 - повысить объем продаж на 15%;
 - повысить прибыль на 15% за счет увеличения объема продаж и ассортиментной группы в соответствии с характером спроса;
 - обеспечить рентабельность продукции на уровне 12%;
- 3) по группе продукции «Мебель для детской»:
 - повысить объем продаж на 30%;
 - повысить прибыль на 30% за счет увеличения объема продаж и ассортиментной группы в соответствии с характером спроса;
 - обеспечить рентабельность на уровне 15%;
- 4) по группе продукции «Мебель для прихожей»:
 - повысить объем продаж на 30%;

- повысить прибыль на 30% за счет увеличения объема продаж и ассортиментной группы в соответствии с характером спроса;
- обеспечить рентабельность на уровне 15%.

В качестве критериев конкурентоспособности продукции в сегменте для построения матрицы «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» для смарт-мебели, которую планирует производить ООО ПК «Ангстрем», были определены факторы, описывающие силу конкурентного преимущества предприятия, ресурсные возможности предприятия и силу рыночной конкуренции:

- продукция имеет уникальное преимущество;
- продукция удовлетворяет потребности целевой аудитории;
- сила бренда, под которым реализуется продукция, сопоставима или выше, чем у конкурентов;
- предприятие является гибким и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям.

Список использованных источников

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс».
2. ГОСТ 16371-77 «Мебель бытовая» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. ГОСТ 51555-99 «Мебель бытовая. Общие требования безопасности и методы испытаний. Механические и физические свойства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Аксенов Е.К. Конкурентоспособность [Текст]: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2017. – с.464.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]. – М.: Экономика, 2010 – 328 с.
6. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 400 с.
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА, 2016. – 240 с.
8. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия [Электронный ресурс]: монография / М.К. Беляев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Издательский дом «Наука», 2012. – 148 с. – 978-5-9902331-2-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25451.html>
9. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2012. – 416с.
10. Васильев, Н.Э. Формирование ассортимента в рыночных условиях [Текст]: учебное пособие / Н.Э. Васильев. – М.: Слово, 2019. – 286 с.
11. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2018. – 424 с.

12. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615с.
13. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Головачев. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Вышэйшая школа, 2012. – 319 с. – 978-985-06-1862-7. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082.html>
14. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.
15. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718 с.
16. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг [Текст]: Учеб. пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Инфра–М, 2016. – 255 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 528 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 375 с.
19. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2012. –274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
20. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 433 с.
21. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы [Текст]. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 132 с.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]: учебное пособие / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2015. – 714 с.

23. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 608с.
24. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.
25. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Учебник [Текст]. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 507 с.
27. Львов, Д.С. Эффективное управление техническим развитием [Текст]. / Д. С. Львов. – М.: Экономика, 2019. – 250 с
28. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. –Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2013. – 388 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743.html>
29. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст]: Учебник/ Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 3-е изд., – М.: Дашков и К, 2017. – 716 с.
30. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев.– Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2018. – 166 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>
31. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
32. Портер М. Конкурентная стратегия [Текст]: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453с.
33. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст] / А.А Потапова. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 6-е изд. – М.: «Новое издание», 2017. – 789 с.

35. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмышенко [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 150 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>
36. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]. – М.: Вильямс, 2009.– 928 с.
37. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании [Текст]. – М.: Прогресс, 2019. – 176 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2017. – 319 с.
39. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2018. – 468 с.
40. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. — Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. –799 с. – 978-5-238-01439-5. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427.html>
41. Экономика предприятия Учебник./ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2018. – 600 с.
42. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2018. – 663с.
43. Экономика предприятия [Текст] Учебник/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2016. – 608с.
44. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. – 2012. – № 2. – С. 11 – 14.
45. Коптелов А. Тенденции в управлении бизнес-процессами // ВУТЕ. – 2019. – № 5 (115). – С. 14-19.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ООО ПК «Ангстрем»</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: производство _____ Организационно-правовая форма / форма собственности _____ ООО / частная _____ Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб. Местонахождение (адрес) <u>394019, г. Воронеж, ул. Торпедо, д. 43</u>	Форма № 1 по ОКУД Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКЛП _____ ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____			Коды 0710002 31 12 2021 57707601 3662128110 28.40.1 47 23 384		
---	---	--	--	--	--	--

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	882	1 888	2 987
	Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
1	Основные средства	1130	2 501 117	1 497 429	1 567 302
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	–	–	–
	Отложенные налоговые активы	1160	82	–	–
	Прочие внеоборотные активы	1170	456 476	944 873	586 117
	Итого по разделу I	1100	2 958 557	2 444 190	2 156 406
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	672 801	195 538	190 556
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 696	6 436	819
3	Дебиторская задолженность	1230	525 119	337 392	338 290
	Финансовые вложения	1240	261 901	265 757	302 491
	Денежные средства	1250	328 488	486 005	535
	Прочие оборотные активы	1260	6 157	1 880	1 164
	Итого по разделу II	1200	1 799 162	1 293 008	833 855
	БАЛАНС	1600	4 757 719	3 737 198	2 990 261

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	38 076	38 076	38 076
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	263 603	263 603	263 603
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	1 656	1 656	1 656
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 871 798	1 705 483	1 522 841
	Итого по разделу III	1300	2 175 133	2 008 818	1 826 176
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	1 492 165	1 175 073	630 716
	Отложенные налоговые обязательства	1420	122 607	96 968	90 418
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	1 614 772	1 272 041	721 134
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	218 922	52 860	128 716
5	Кредиторская задолженность	1520	748 892	403 479	314 235
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	967 814	456 339	442 951
	БАЛАНС	1700	4 757 719	3 737 198	2 990 261

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

Организация <u>ООО ПК «Ангстрем»</u>	Дата (число, месяц, год)	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	0710002
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	ИНН	31 12 2021
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКДП	57707601
<u>ООО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	3662128110
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	по ОКЕИ	28.40.1
Местонахождение (адрес) <u>394019, г. Воронеж, ул. Торпедо, д. 43</u>		47 23
		384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	2 405 078	1 528 238
	Себестоимость продаж	2120	(1 549 749)	(1 196 959)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	855 329	331 279
	Коммерческие расходы	2210	(378 577)	(33 397)
	Управленческие расходы	2220	(248 238)	(175 519)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	228 514	122 363
	Доходы от участия в других организациях	2310	49 000	156 800
	Проценты к получению	2320	2 821	2 467
	Проценты к уплате	2330	(21 739)	(26 257)
	Прочие доходы	2340	82 522	18 892
	Прочие расходы	2350	(134 007)	(65 751)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	207 111	208 514
	Налог на прибыль	2410	(39 766)	(16 591)
	текущий налог на прибыль	2411	(39 766)	(16 591)
	отложенный налог на прибыль	2412	–	–
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	–
	Прочее	2460	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	2400	166 315	183 772

	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Совокупный финансовый результат периода		166 315	183 772
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		–	–