

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг,  
рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ИП Тазбулатов Р.С.

\_\_\_\_\_ / Р.С. Тазбулатов /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ / Т.А.Худякова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

Маркетинговая стратегия по повышению конкурентоспособности компании на примере  
ИП Тазбулатов Р.С.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02. 2018. 061. ВКР

Руководитель, доцент, к.т.н

\_\_\_\_\_ / Н.Ш. Гафуров /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор студент группы ЭУ – 533

\_\_\_\_\_ / Д.Д. Карась /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ / М.Г. Ефимова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Карась Д.Д. Маркетинговая стратегия по повышению конкурентоспособности компании на примере ИП Тазбулатов Р.С. Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ 533, 89 с., 22 табл., 10 илюс., библиогр. список 76 наим.

Выпускная квалификационная работа посвящена маркетинговой стратегии по повышению конкурентоспособности компании по установке натяжных потолков на примере ИП Тазбулатов Р.С.

Цель работы – проанализировать деятельность и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ИП Тазбулатов Р.С. (компания по установке натяжных потолков «Idea»).

Были поставлены и решены следующие важные задачи: изучение сущности конкурентоспособности компании; анализ деятельности и конкурентные позиции ИП Тазбулатов Р.С. (компания «Idea»); разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности компании «Idea» и их экономическая оценка.

Для того, чтобы увеличить конкурентоспособность компании, был предложен ряд мероприятий, которые сводятся к повышению качества обслуживания, обучению сотрудников, проведению рекламных компаний. Изучение теоретических и методологических аспектов оценки и анализа конкурентоспособности компании. Проведен анализ конкурентоспособности, проанализировано финансовое состояние компании, расположение конкурентных сил на рынке, был проведен SWOT и Step анализ, а также сравнительный анализ конкурентов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ.....	7
1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к оценке конкурентоспособности.....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности.....	12
1.3 Факторы конкурентоспособности компании через призму конкурентоспособности товара и особенности управления.....	22
2 МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА НАТЯЖНЫХ ПОТОЛКОВ.....	31
2.1 Обзор рынка натяжных потолков Российской Федерации.....	31
2.2 Обзор рынка натяжных потолков по Челябинской области .....	36
2.3 Анализ конкурентов.....	40
3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	48
3.1 Описание предприятия ... ..	48
3.2 Анализ маркетинговых возможностей.....	50
3.3 Оценка конкурентоспособности.....	60
3.4 Разработка программы повышения конкурентоспособности ...	62
3.5 Определение затрат на программу ... ..	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что именно конкурентоспособность товаров и услуг выступает основным критерием в успешной коммерческой деятельности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия позволит решить такие задачи как: определить свое положение на рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; привлечь средства в перспективное производство и т.д. Однако это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия, и эффективных организационно-экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

Внимание к своей продукции, на сегодняшний день, на рынке товаров и услуг пытаются обратить большое количество фирм-производителей. Ведь внимание потребителя является основным показателем успеха и роста любой фирмы. Только сильное предприятие становится поставщиком лучших, наиболее доступных по цене товаров и услуг, с высоким уровнем сервиса и внимания к потребностям покупателей.

Новые и перспективные разработки стратегий конкурентоспособности, в наше время, становятся более актуальны.

Объект работы – ИП Тазбулатов Р.С. (компания «Idea»).

Предмет работы – конкурентоспособность компании.

Цель работы – проанализировать деятельность и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности компании «Idea».

Задачи работы:

1. изучить сущность конкурентоспособности компании;
2. проанализировать деятельность и конкурентные позиции компании;
3. разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности компания и дать их экономическую оценку.

# 1 СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

## 1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к оценке конкурентоспособности

Конкуренция, в общем виде, возможна лишь в том случае, если существует несколько или более игроков, борющихся за доходность, которую приносит потребительский спрос.

Сущность конкуренции заключается в борьбе между организациями за ресурс.

Стоит отметить, что конкуренция имеет объективную тенденцию сокращаться и постепенно переходить в монополию, часто связанным с приходом на рынок сильных игроков, подавляющих слабых конкурентов [1].

Конкуренция производителей выгодна для потребителей, но возможна лишь в краткой сложившейся перспективе, пока сильные игроки не уничтожили слабых, либо когда государством искусственно будут созданы соответствующие условия.

Конкуренция – это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Данный процесс зависит от того, какова структура рынка. При имеющемся многообразии мелких конкурентов, барьеры входа на рынок низки и все участники в равной степени обладают необходимой информацией, то это совершенная конкуренция. При наличии только несколько конкурентов на рынке, то это олигополистическая конкуренция. Эти два вида конкуренции сильно отличаются друг от друга. Если в условиях совершенной конкуренции все определяется уровнем качества и эффективности выпуска продукции, то в условиях олигополии основными инструментами конкуренции становятся сговор, выстраивание барьеров входа, ограничение доступа к информации и производства [18].

Олигополистическая конкуренция встречается все чаще во всем мире, в том числе и России. Она становится доминирующей в отечественной и зарубежной хозяйственной практике.

Конкурентоспособность – это способность конкурировать, а конкурентные преимущества – это те преимущества, которые позволяют конкурировать. Другими словами, конкурентные преимущества – это проявляющиеся у конкурентных субъектов факторы конкурентоспособности.

Понятие «конкурентоспособность» в процессе развития мировой экономики, затоваривания рынка и усиления конкуренции между производителями товаров и услуг, стало ключевым словом наряду с понятием «эффективность», а проблема достижения конкурентных преимуществ одной из главных в деловой, управленческой, экономической и политической жизни.

Методологические основы конкурентоспособности как категории заложили такие основоположники экономической науки как: К. Маркс, А. Смит, Ф. Энгельс, Дж. Кейнс и другие.

В настоящее время зарубежных работ по данной теме великое множество, но все они, так или иначе, основываются на методологии, заложенной вышеупомянутыми авторами.

Можно выделить ключевые свойства конкурентоспособности предприятия:

- это сравнительная характеристика, полученная путем сопоставления с конкурентами;
- носит динамический характер, может достигаться или исчезать с течением времени;
- находит выражение в конкурентных преимуществах, т.е. в выборе одного объекта другому по одному или нескольким параметрам;
- может быть оценена с помощью системы показателей;
- это способность выдерживать конкурентную борьбу.

Кроме того, среди характеристик конкурентоспособности предприятия можно выделить базовые признаки, связанные с присущим ей свойством управляемости:

- успешное развитие экономического субъекта в условиях рыночной среды;
- быстрая реакция на внутренние и внешние изменения;

- целенаправленность управляющих воздействий менеджмента;
- использование своих преимуществ;
- учет слабых сторон конкурента.

Необходимо отметить, прежде всего, что различают конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: конкурентоспособность по странам и отраслевая в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары. Таким образом, в основе всех остальных уровней конкурентоспособности лежит «конкурентоспособность товара», то есть эта категория является базовой.

Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы тесно взаимосвязаны. С одной стороны, компания не может быть конкурентоспособной, если ее продукция не признана покупателем и не имеет сбыта, с другой стороны, имидж предприятия, его конкурентные преимущества позволят повысить уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции. Экономика страны не может быть конкурентоспособной при наличии слабых, не эффективно работающих предприятий, выпускающих продукцию, не востребованную на рынке. При низком уровне конкурентоспособности на индивидуальном уровне невозможно достичь высокой конкурентоспособности на более высоких уровнях.

По мнению Г.Л. Азоева конкурентоспособность предприятия представляет собой «возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка» [3].

Такая трактовка нацеливает на необходимость увязки конкурентоспособности предприятия с эффективностью использования имеющихся ресурсов.

По мнению П.С. Завьялова под конкурентоспособностью предприятия необходимо понимать «возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [13].

В свою очередь, Н.К. Моисеева обуславливает «конкурентоспособность предприятия как сравнительную характеристику, отображающую различия процесса развития данного предприятия от конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности деятельности» [9].

Главное значение понятия «конкурентоспособность» согласно Н.К. Моисеева содержится в том, что оно характеризует потенциал и динамику адаптации компании к меняющимся ситуациям конкуренции на рынке. Вместе с тем следует заметить, что в действительности конкурентоспособность является характеристикой следствия, а не процесса развития компании [17].

В отличие от существующих трактовок понятия конкурентоспособности организации использование данного уточненного определения позволяет:

- базироваться на конкурентные преимущества, как основание развития конкурентоспособности;
- более ясно разграничивать понятия конкурентоспособности товара и конкурентоспособности компании;
- глубже учитывать орудия обеспечения конкурентоспособности за счет введения в их состав эффективности не только производственной, а всей производственно-хозяйственной деятельности, а также положительности имиджа компании, что создает предпосылки для добавочного выделения соответствующих критериев конкурентоспособности и более эффективного приспособления к изменениям рыночных условий;
- учесть потребности отдельных групп потребителей, а не совокупной потребности в продукции, что обеспечит целенаправленное, а, следовательно, более действенное формирование конкурентоспособности;
- направлять компанию на решение не только текущих и тактических, но и перспективных и стратегических задач формирования конкурентоспособности.

Конкурентоспособность организации необходимо рассматривать с позиций системного подхода представленного на рисунке 1.



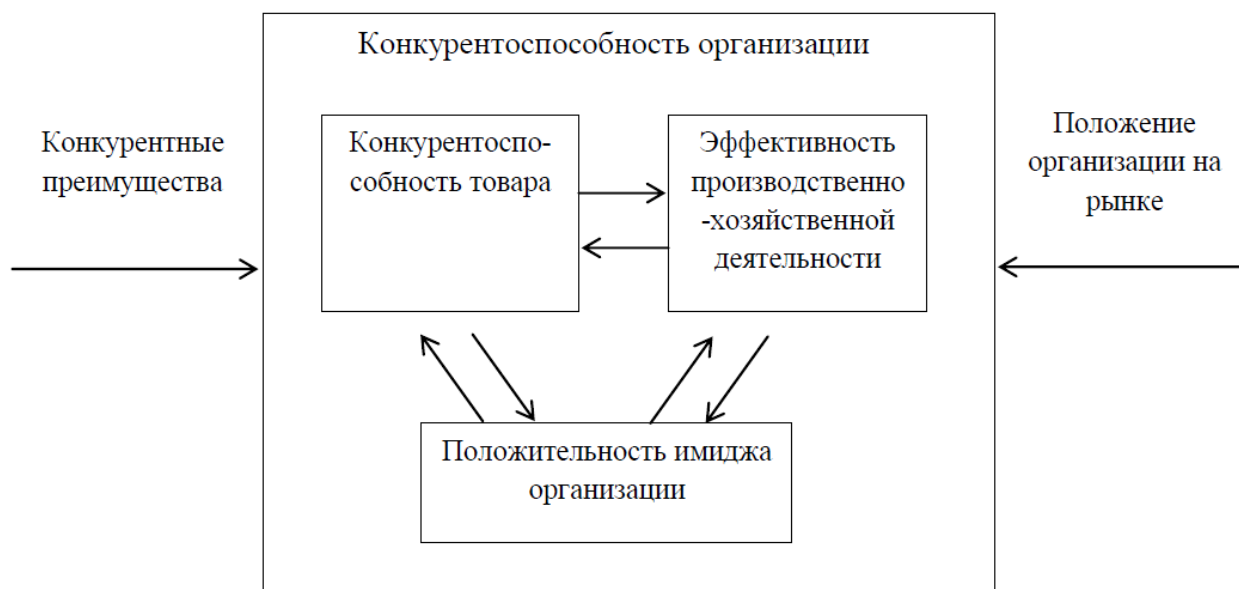


Рисунок 1 – Формирования конкурентоспособности организации

В соответствии с этим подходом входа системы конкурентоспособности организации следует анализировать конкурентные преимущества.

Увеличение эффективности использования этих ресурсов повлечет за собой снижение себестоимости единицы товара и, при прочих равных условиях, совершенствует положение организации на рынке по ценовым параметрам.

С другой стороны, усовершенствование положения компании на рынке вследствие определения оптимальной цены на товар формирует обстоятельства для повышения объема реализации и, следовательно, улучшения (увеличения) результата деятельности организации. Это, в свою очередь, влечет за собой увеличение результативности производственно-хозяйственной деятельности компании.

Конкурентоспособность товара, которая проявляется, в лучших по сопоставлению с аналогами товара способностях удовлетворить нужды потребителя формирует положительный имидж организации и притягивает к нему большее количество покупателей.

Построенный положительный имидж, с другой стороны может помочь сбросить конкурентоспособность товара, в том числе и в условиях, когда некоторые ее характеристики портятся (повышается по сравнению с соперниками цена, снижается качество товара и прочего).

Взаимосвязь элементов результативности производственно-хозяйственной деятельности и положительности имиджа может выражаться в том, что эффективно действующая компания имеет, как правило, характеристики высокой рентабельности, бесперебойности производства, финансовой устойчивости. Это обеспечивает хорошую репутацию организации как в среде деловых партнеров и участников его производственно-хозяйственной деятельности, так и покупателей. Позитивный имидж организации притягивает покупателей, обеспечив уровень продаж, который необходим и достаточен для обеспечения безубыточной деятельности организации и повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Вопросам изучения конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки посвящено значительное количество работ, существуют некоторые различия в понимании категории «конкурентоспособность». Многовариантность определений, относительность, а также различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях [45].

## 1.2 Методы оценки конкурентоспособности

Результативность отдельных маркетинговых мероприятий, повлекших некоторый рост объема продаж, доли рынка соотносится с достижением прочных рыночных позиций и как следствие делается вывод о повышении конкурентоспособности бизнеса в целом. Анализ экономической литературы, посвященной оценке конкурентоспособности, позволяет выделить следующие методические подходы к решению задачи стратегической оценки конкурентоспособности с целью эффективного управления ею [18;22]. Основные методы показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Методические подходы к оценке конкурентоспособности

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Происходит выявление преимуществ над конкурентами	Простота оценивания уровня конкурентоспособности	Труднодоступность информации, невозможность анализировать факторы и резервы
Оценка с позиции теории равновесия	Определение факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов производительностью	Возможность определения внутренних резервов	Отсутствие интегрального показателя конкурентоспособности, невозможность оценки влияния конкурентной среды и конкурентоспособности и товара на рынке
Оценка с позиций анализа товара/услуг и предприятия	Конкурентоспособность оценивается как соотношение цены и качества.	В качестве критерия, влияющего на конкурентоспособность предприятия, используется конкурентоспособность товара.	конкурентоспособность предприятия, принимает вид конкурентоспособности товара, но не затрагивает другие аспекты
Оценка на базе качества продукции	Конкурентоспособность товара производится сопоставлением с параметрами базы сравнения по группам технических, экономических и иных параметров.	Различают единичные, групповые и интегральные индексы	При оценке используется дифференциальный и комплексный методы.
Оценка на основе теории эффективной конкуренции	Принимается оценка четырех групповых показателей. 1 группа показатели, эффективность и управления производственным процессом; 2 группа, отражающие эффективность управления оборотным капиталом; 3 группа, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара; 4 группа – показатели конкурентоспособности.	Данный метод охватывает все наиболее важные факторы хозяйственной деятельности, исключая дублирование показателей, позволяет быстро и объективно получить оценку положения предприятия на отраслевом рынке.	В качестве основной единицы конкуренции принимается рынок, а не отрасль.

Продолжение таблицы 1.1

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
Оценка по профилю требований	Наиболее сильный конкурент и степень продвижения предприятия определяются при помощи шкалы экспертных оценок.	Наглядность, а также возможность использования косвенных обобщенных показателей, количество которых при использовании данной методики не ограничено.	Сложность исчисления
Оценка при помощи SWOT-анализа	Анализируются слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды.	На основе анализа можно выявить существующие возможности для развития предприятия.	Применение метода требует параллельного использования других современных методов исследования
Матричный метод оценки конкурентоспособности	Данный метод основан на учете жизненного цикла товара/услуги. Анализируется матрица, построенная по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля товара/услуги на рынке.	При наличии достоверной информации об объемах реализации достигается высокая репрезентативность оценки	Исключение проведения анализа причин происходящего и осложнение принятия управленческих решений
Метод «эталона» (графический метод)	Позволяет обозначить зоны конкурентных преимуществ и недостатков предприятия.	Метод может использоваться и для сравнения с эталоной (идеальной) моделью функционирования предприятия	
Метод DEA анализа	Оценка эффективности систем однородных объектов, занимающихся идентичными видами деятельности и использующим одинаковые ресурсы.	В методе DEA различают два типа задач: 1) задача минимизации затрат; 2) задача максимизации прибыли.	

## Окончание таблицы 1.1

Метод	Описание	Достоинства	Недостатки
Метод рангов	Определение места среди двух конкурентов по каждому объекту оценки путем ранжирования достигнутых показателей.	Простота оценки. Сумма рангов (мест) предприятий (товаров) по показателям, которая позволяет определить лучшее предприятие.	Приблизительность результата, не полноценная оценка уровня отставания предприятия от конкурентов

Теперь необходимо более подробно остановиться на методах оценки конкурентоспособности товаров.

Конкурентоспособность товаров отображает их способность более полно удовлетворять запросы покупателей в сопоставлении с аналогичными товарами конкурентов на рынке.

Оценка конкурентоспособности товаров – совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, определению действительных значений этих показателей для товаров конкурентов и сравнению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

В зависимости от целей оценки может быть назначена прогнозируемая или реальная конкурентоспособность.

Прогнозируемая конкурентоспособность – это ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности. Для установления прогнозируемой конкурентоспособности применяются показатели, нормируемые стандартами, техническими условиями, предусмотренные при разработке и проектировании или свойственные товарам, занимающим доминирующее положение на рынке (например, цена лидера).

Реальная конкурентоспособность – это фактическая способность товаров удовлетворять потребности. Для оценки реальной конкурентоспособности должны устанавливаться действительные значения показателей с помощью эмпирических методов, экспертных оценок, измерения и т.д. Комплексность конкурентоспособности товаров – при оценке конкурентоспособности товаров

обязана учитываться совокупность мер, определяющих особенности товаров-конкурентов.

Относительность конкурентоспособности предполагает сравнительный характер ее оценки, когда выбранные критерии одного товара сравниваются с критериями другого товара, принятыми за базовые. Для того чтобы обусловить уровень конкурентоспособности какого-либо товара, необходимо не просто соотносить товары по степени их соответствия конкретной потребности, но и учитывать расходы потребителя при покупке товара и его дальнейшем употреблении. Конкурентоспособность - характеристика товара, которая отражает его различие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности группы покупателей, так и по расходам на ее удовлетворение.

Основа оценки конкурентоспособности – исследование потребностей покупателя. При совершении покупки каждый потребитель осуществляет выбор необходимого ему товара среди ряда аналогов, предлагаемых на рынке, и покупает тот из них, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребности.

При оценке конкурентоспособности товаров должна учитываться их специфика. Например, цена потребления таких потребительских товаров, как одежда, машины и оборудование, будет различна и напрямую связана со спецификой товара.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования [13]:

- при необходимости определения положения данного товара в ряду аналогичных достаточно провести их прямое сопоставление по важнейшим параметрам;

- при исследовании оценки перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна быть использована информация, которая включает сведения о товаре, который выйдет на рынок в перспективе, а также

сведения о модифицировании действующих в стране стандартов и законодательства, статистики потребительского спроса.

Оценка конкурентоспособности товара включает:

- изучение рынка (специализации рынка и его географического положения, вместимости рынка);

- исследование конкурентов (главных конкурентов, торговых марок товаров конкурентов, особенности товаров конкурентов, вида и особенностей упаковки товаров конкурентов, форм и методов сбытовой деятельности, рекламных материалов конкурентов);

- изучение потребностей потребителя (возможных покупателей с учетом сегментации рынка, типичных назначений и способов использования товара покупателями, аргументов покупки данного товара, факторов формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенных потребностей товарами данного вида);

- определение параметров оценки товара (технических, эргономических и др.). На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему товару, а далее определяется перечень параметров, подлежащих оценке;

- систематизацию факторов конкурентоспособности товаров;

- определение подходов к количественной оценке конкурентоспособности товаров.

Таким образом, одним из обстоятельств выбора товара потребителем является совпадение его свойств с условными характеристиками прогнозируемой потребности [16].

Для многих товаров реализация полезного эффекта достигается в ходе эксплуатации, что связано с дополнительными расходами для покупателя.

Таким образом, конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем

согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. Отсюда следует, что конкурентоспособность более полно раскрывается через систему показателей, среди которых выделяются:

- качественные;
- экономические.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, с помощью которых он удовлетворяет конкретную потребность. Они подразделяются на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность товара к определенной классификационной группировке и определяют направление, область применения и условия использования указанного товара.

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество товара. Они употребляются для нормирования требований к качеству и соотнесения различных образцов товаров, причисленных к одному классу по классификационным показателям.

По роли, осуществляемой при оценке конкурентоспособности, оценочные показатели разделяют на две группы [2]:

- показатели, употребляемые для проверки выполнения обязательных требований, которым должна удовлетворять продукция;
- показатели, применяемые для сопоставления конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя теми или иными свойствами.

Экономические показатели конкурентоспособности характеризуют суммарные расходы потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара. Они состоят из расходов на покупку (продажная цена) и расходов, связанных с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы (ремонт, уход, технологическое обслуживание, покупка запасных частей, энергопотребление).

В целом же общая сумма этих расходов выступает для потребителя в качестве цены удовлетворения потребности (цены потребления).



Состав и структура экономических показателей определяются предназначением изделия, уровнем качества, социально-экономическим положением потребителя, наличием услуг и другими факторами [4].

Наиболее часто при оценивании конкурентоспособности товара применяются следующие методы.

1. Критерием для определения конкурентоспособности товара является его цена потребления, которая определяется по формуле 1:

$$C_n = C_{np} + I_n, \quad (1)$$

где  $C_n$  – цена потребления;

$C_{np}$  – цена приобретения;

$I_n$  – издержки потребителя этой продукции за весь нормативный срок ее службы.

Для покупателя все расходы распределяются на две основные категории: постоянные затраты, которые реализовываются одновременно, то есть покупная цена изделия, расходы на установку, монтаж и пр.; переменные затраты, осуществляющиеся в процессе пользования изделием – эксплуатационные расходы (энергия, сырье, рабочая сила и т. п.), текущий ремонт и обслуживание.

Величину переменных затрат ( $I_{пер}$ ) можно установить по формуле:

$$I_{пер} = (ЗП + I_{рем} + I_{м} + A + I_{пр})T_n, \quad (2)$$

где  $ЗП$  – годовой фонд заработной платы обслуживающего персонала с отчислениями на социальные нужды;

$I_{рем}$  – годовые затраты на текущий ремонт и обслуживание;

$I_{м}$  – годовые расходы на топливо, энергию, горюче-смазочные и другие материалы, связанные с эксплуатацией техники;

$A$  – годовая величина амортизации;

$I_{пр}$  – прочие годовые издержки, связанные с эксплуатацией техники;

$T_n$  – нормативный срок службы.

По мере устаревания изделия сумма переменных затрат возрастает, и соответственно усиливается их доля в цене потребления.

На этой основе вырабатывается удельная цена потребления, которая в определенный момент доходит до своего минимума, то есть становится оптимальной. Период, за который достигается оптимальный уровень цены потребления при нормальной интенсивности эксплуатации, именуется экономическим ресурсом изделия [5].

С выработкой этого ресурса потребитель должен прекратить пользоваться данным изделием и заменить его новым или провести капитальный ремонт, то есть восстановить в той или иной степени экономический ресурс.

Рассматриваемый способ употребляется, если сравниваемая техника одинакова по производительности и сроку службы. Если эти параметры различны, приводят их в сопоставимый вид.

Технические параметры при этом методе определения конкурентоспособности учитываются косвенно в стоимостных параметрах (продажной цене и цене потребления).

2. При дефиниции конкурентоспособности товара учитывают два критерия: себестоимость производства и реализации товара, а также уровень его качества.

При одинаковом уровне качества товаров-конкурентов более конкурентоспособным является тот, у кого ниже себестоимость. В этих условиях предприятия должны направлять внимание не только на уровень качества выпускаемой продукции, но и на издержки ее производства и реализации .

3. Сопоставление товаров-конкурентов с учетом их технического уровня и продажной цены осуществляется по следующей схеме.

1. Средний индекс конкурентоспособности по стоимостным показателям рассчитывается по формуле 3.

$$I_p = (P_{iб} / P_i) / n, \quad (3)$$

где  $P_i$ ,  $P_{iб}$  – значение  $i$ -го показателя базового и анализируемого изделия;

$n$  – количество  $i$ -ых показателей.

2. Индекс структурной оптимальности рассчитывается по формуле 4.

$$I_o = I_y / I_{yб}, \quad (4)$$

где  $I_y$  – структурная оптимальность анализируемого изделия, рассчитываемая по формуле 5.

$$I_y = (u_{\min} / u_{\max}) / n, \quad (5)$$

где  $u_{\min}$ ,  $u_{\max}$  – минимальный и максимальный удельный вес показателей.

3. Комплексный стоимостной показатель рассчитывается по формуле 6.

$$I_k = I_p * I_o, \quad (6)$$

4. Интегральный индекс конкурентоспособности рассчитывается по формуле 7.

$$I_{\text{инт}} = I_c * I_k, \quad (7)$$

5. Средний индекс конкурентоспособности по экспертным оценкам рассчитывается по формуле 8.

$$I_c = (V_i / V_{iб}) / n, \quad (8)$$

где  $V_i / V_{iб}$  – значение  $i$ -го показателя базового и анализируемого изделия;

$n$  – количество  $i$ -ых показателей.

Таким образом, экономическая литература конкурентоспособности трактуется с разных точек зрения.

С позиции системного подхода, конкурентоспособность выступает единством элементов конкурентоспособности товара, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и положительности имиджа организации. При этом конкурентоспособность организации выказывает подсистему

конкурентоспособности отрасли, а конкурентоспособность отрасли подсистему конкурентоспособности экономики страны.

С учетом проведенной оценки конкурентоспособности товара, в компании могут быть приняты следующие меры:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- корректировки порядка проектирования продукции;
- модификация технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части;
- трансформация порядка реализации продукции на рынке;
- видоизменение структуры и размера инвестиций;
- разработку, производство и сбыт продукции;
- корректировка структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- корректировка системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

### 1.3 Факторы конкурентоспособности компании через призму конкурентоспособности товара и особенности управления.

Прежде чем анализировать факторы конкурентоспособности компании, разберем факторы конкурентоспособности товара.

Конкурентоспособность товара в общем случае определяется тремя необходимыми элементами:

- свойствами данного товара;

- свойствами конкурирующих товаров;
- особенностями потребителей , указанными на рисунке 2.

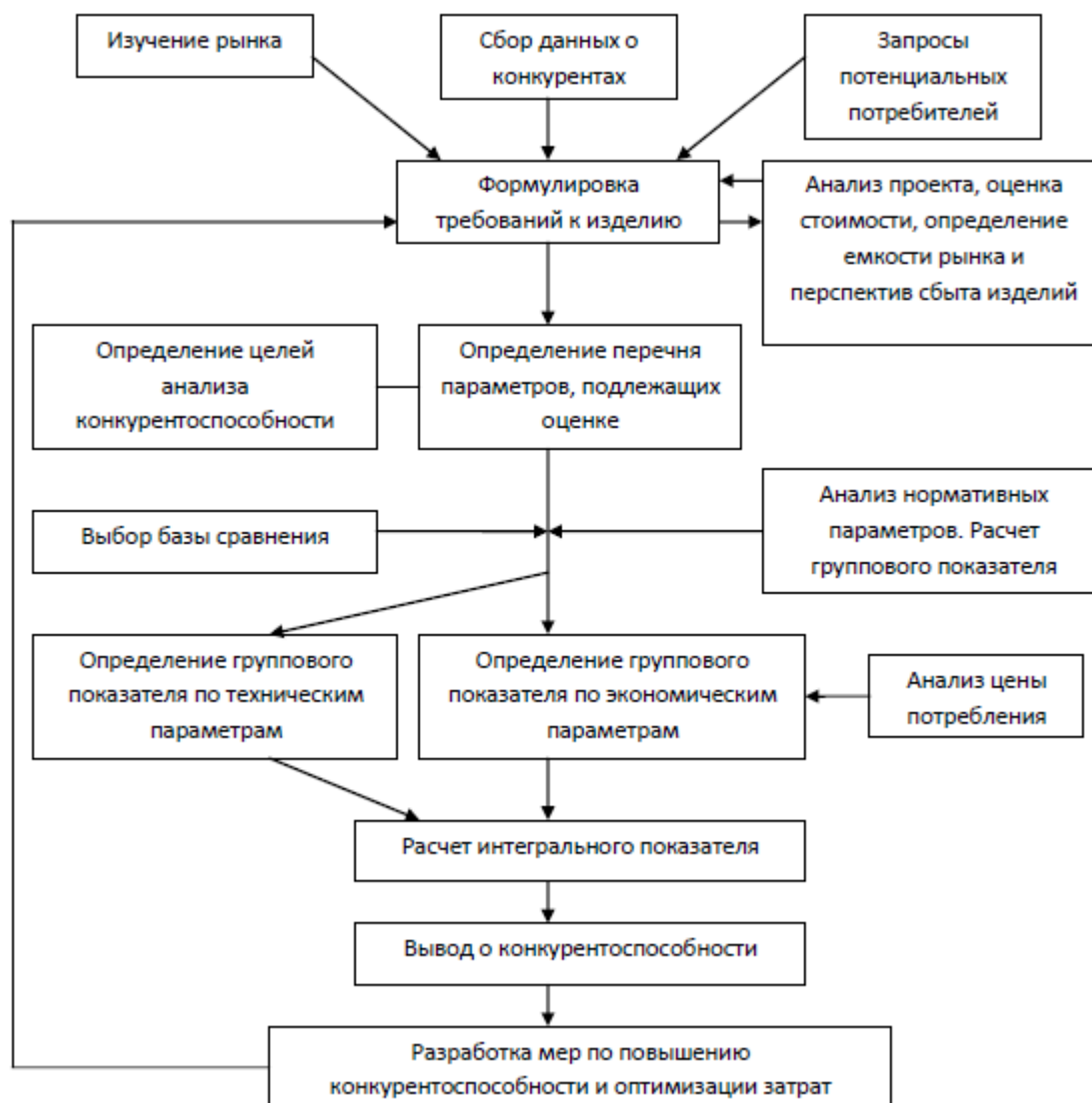


Рисунок 2 – Общая схема конкурентоспособности товара

К числу современных тенденций развития конкуренции можно отнести следующие.

1. Выход конкуренции на международный (мировой) уровень.

С развитием торговли и мировых рынков сырья, труда и капитала окончательно сформировалась сначала конкуренция национальных производителей, а позднее транснациональных корпораций (ТНК), лишь формально привязанных к стране базирования, которые помимо конкуренции в области продукции стали успешно теснить национальных производителей

услуг (например, известные сети отелей). Появилась глобальная конкуренция на рынке труда, когда качественные специалисты легко привлекаются для работы в компаниях, находящихся в других странах [3].

2. Возрастание функциональной специализации стран в мировой экономике.

Конкуренция осуществляется в целом по функциям, а не по конкретным товарам или услугам. Так, например, Китай – мировая фабрика. Япония – инновационная промышленность высоких технологий. США – крупнейший потребитель в мире, военные технологии, монополист основной мировой резервной валюты, оффшоры – финансовая среда для оптимизации национальных налогов и т. д.

3. Возрастание роли Всемирной торговой организации (ВТО) и подобных организаций, как инструмента глобализации.

Данная тенденция приводит к все большей унификации правил и условий торговли; устраняет экономические и таможенные барьеры между странами для беспрепятственного проникновения на национальные рынки внешних игроков, что обуславливает ужесточение конкуренции, увеличение гомогенизации мирового экономического пространства, вымывание слабых, по меркам мировой арены, национальных игроков с их же родных рынков, превращение экономически несостоятельных государств, вступивших в ВТО, в колонии по поставке разных видов ресурсов в развитые страны.

4. Рост конкуренции на низших уровнях мировой экономики при монополизации на высших.

Это можно назвать принципом пирамиды – основание всегда больше вершины, то есть на нижних уровнях идет борьба более активно, поскольку игроков, пусть и небольших, большое количество и они «борются за место под солнцем». Объективная тенденция такова, что наиболее сильные, с точки зрения наличия совокупности всех видов ресурсов, постепенно укрепляют свои позиции, вытесняя или поглощая конкурентов, выходят на

международный рынок, становятся ТНК. При этом такие сильные игроки, в свою очередь, конкурируют на своем уровне пирамиды, распространяя свое влияние и на нижние, «подчиненные» уровни, вводя барьеры на вход и работу в соответствующих отраслях экономики разными способами (например, влияя на законодательство через лоббирование своих интересов в национальных законодательных органах) [4].

#### 5. Рост конкуренции ведет к монополизации.

Постепенно в глобальном масштабе возникает реальное сокращение конкуренции по мере сосредоточения все большего количества рыночной (и не только) власти у все более ограниченного количества игроков – ТНК.

6. Создается видимость конкуренции товаров и услуг при ее реальном практическом отсутствии на базовом уровне.

Это присуще рынкам псевдо-монополистической конкуренции, когда потребителям предлагается внешне разнообразная продукция при внутреннем ее однообразии по содержанию, что обусловлено все большей унификацией и стандартизацией элементов в рамках экономической целесообразности массового производства. Внешнее многообразие при внутренней унификации – так решается противоречие между целями маркетинга и производства, что становится возможным при монополизации значительного количества всех видов ресурсов крупными корпорациями, получающими возможность внедрять на национальных и мировых уровнях свои собственные унифицированные стандарты качества.

#### 7. Появление новых управляемых извне факторов конкурентоспособности.

К таким факторам можно отнести, например, создание ISO – Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization). С введением международных стандартов качества функционирования данная организация стала влиятельным игроком на глобальной арене. Так, при прочих равных условиях – организации, прошедшие сертификацию ISO, считаются более

предпочтительными и конкурентоспособными. В настоящее время в некоторых странах есть законодательные ограничения по ведению бизнеса с не сертифицированными компаниями. Например, ТНК, сами являющиеся крупнейшим потребителем продукции более мелких фирм, устанавливают свои требования к качеству поставляемой продукции и услуг и качеству самих компаний-поставщиков, выдвигая сертификацию как обязательное условие сотрудничества.

#### 8. Исчерпание возможностей классической ценовой конкуренции.

На мировом рынке, в связи с монополией на ресурсы и глобализацией, все важнейшие виды сырьевых ресурсов, финансовые ресурсы, технологические ресурсы (ключевые технологии) сконцентрированы у относительно небольшого количества крупнейших игроков, которые формируют предложение, а соответственно, и цены на такие ресурсы, что предопределяет одинаковые условия для потребителей таких ресурсов с точки зрения издержек, закладываемых ими в результат своей деятельности. При этом крупные игроки как потребители ресурсов оказываются в более выгодном положении, поскольку приобретают их по более низкой цене за счет объема условно монополистического эффекта.

#### 9. Возрастание значения факторов неценовой конкуренции.

Такая конкуренция не связана с издержками и ценами на сырьевые ресурсы, а ее возможности на современных зрелых рынках обусловлены использованием инноваций организационного, творческого и иного нематериального характера, что позволяет предложить потребителю новые, более рациональные или технологичные способы удовлетворения существующих потребностей. Данные инновации, безусловно, связаны с творческим, креативным подходом к бизнесу, опережением конкурентов в сознании потребителя, характеризующемся комплексностью – подходом, формирующим общую лояльность потребителя к марке [3; 5].



10. Смещение конкурентной борьбы в сфере услуг на уровень малых и средних организаций.

Такие организации преимущественно конкурируют в относительно небольших секторах сферы услуг, привязанных к территории и поэтому неинтересных для крупных компаний, или ввиду экономической нецелесообразности доступа туда по разным причинам (общественное питание, жилищно-коммунальное хозяйство, бытовые услуги, услуги культуры и пр.).

11. Возрастание важности государственного влияния на конкуренцию.

Так, осуществляется переход конкуренции с межфирменного на межгосударственный уровень. К примеру, Евросоюз создал специальный орган, призванный противодействовать компаниям из Российской Федерации. Однако в общемировом масштабе реально национальные законодательства не ограничивают рост монополий, декларируя антимонопольную деятельность и приоритет малого бизнеса лишь номинально, поскольку это не в интересах мировой финансовой олигархии, представленной, в частности, и на уровне ТНК.

Учитывая вышесказанное, отметим, что к способам обеспечения конкурентоспособности можно отнести: способы в области влияния на спрос через цену товара или услуги; способы в области влияния на спрос через качество товара или услуги; способы в области влияния на спрос через манипулирование сознанием потребителей товара или услуги; способы, реализующиеся на основе монопольного захвата ключевых ресурсов.

Следует подчеркнуть, что на практике хозяйствующие субъекты используют несколько групп способов сразу, применяя те или иные способы, в соответствии с уникальным сочетанием факторов внешней и внутренней среды. Снижение результативности группы способов ценовой конкуренции (который по прежнему может эксплуатироваться инновационно-ориентированными организациями на рынках новых товаров или услуг) обусловлено тем, что совокупные издержки для конкурирующих организаций аналогичного масштаба приблизительно одинаковы. При этом остается возможность ценовой

конкурентной борьбы (при условии сохранения качества) на базе снижения маржи, повышения оборачиваемости.

Способы обеспечения конкурентоспособности, связанные с применением стратегий в области управления качеством как продукции (услуги), так и самой организации (качество бизнес-процессов), остаются чрезвычайно актуальными, что предопределяет их первостепенное использование.

Так, разработка эффективной корпоративной или бизнес стратегии, основанной на научно обоснованном анализе и прогнозах состояния внешней и внутренней сред, является само по себе значительным конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе. Более конкурентоспособными оказываются те организации, которые имеют стратегии, максимально адекватные всей совокупности параметров внешней и внутренней среды в текущем моменте и долгосрочной перспективе. Наличие в некоторых организациях в настоящее время комплексных частично автоматизированных систем управления конкурентоспособностью, учитывающих всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия в качестве входящих переменных управленческой функции, является само по себе мощным фактором конкурентных преимуществ.

В этом случае на автоматизированной основе по факторам конкурентоспособности осуществляется мониторинг, и через алгоритм обратной связи производится управляющее воздействие на параметры функционирования организации, как в долгосрочном, так и краткосрочном интервалах времени. Воздействие на показатели конкурентоспособности в таком случае осуществляется через формализованные процедуры изменения параметров внутренней среды организации с целью повышения эффективности функционирования, ведущей к повышению конкурентоспособности.

Рассматривая способы конкурентоспособности на основе установления контроля над ключевыми ресурсами, отметим, что они доступны только крупным и сильным игрокам, вследствие чего в современном глобализированном мире

конкуренция ограничена в большинстве отраслей (вследствие монополий ТНК) и реализуется преимущественно на микро и мезоуровнях. При этом конкуренция в сфере производства в настоящее время осуществляется преимущественно на уровне транснациональных корпораций и государств. Несмотря на декларации о необходимости поддержания конкуренции на государственном уровне, «де-факто» конкуренция сокращается и уходит в достаточно узкие отраслевые составляющие экономики. Это связано с тем, что контроль над базовыми ресурсами в настоящее время принадлежит ограниченному кругу игроков.

При внешней видимости конкуренции реально на базовых (ресурсных) уровнях глобальной экономики существует олигополистический картельный сговор против нижестоящих уровней (естественно, что своя внутренняя борьба там есть), когда крупные корпорации ставят непреодолимые системные барьеры входа в их круг, а каждый вышестоящий уровень противодействует проникновению в него снизу.

Целесообразно вспомнить известную матрицу McKinsey и General Electric, в которой два фактора (конкурентоспособность и привлекательность отрасли) определяют поведение компаний на рынке – транснациональные компании находятся в квадранте на пересечении высокой конкурентоспособности и высокой привлекательности отрасли – то есть по аналогии – на верху пирамиды [7].

Выводы по разделу один

Подводя итоги исследованию, можно отметить следующие выводы. Учитывая современное состояние рыночной экономики в России, конкурентоспособность товара компании и конкурентоспособность самого предприятия взаимосвязаны и тесно переплетаются между собой. Так, если предприятие конкурентоспособным быть не может, и товар данного предприятия не пользуется спросом среди покупателей, то такой пробел можно исправить с помощью повышения имиджа компании, потому как его конкурентные преимущества смогут позволить повысить уровень конкурентоспособности и

самого товара. Отметим, что даже экономика страны не может быть конкурентоспособной, если на рынке функционируют слабые и не эффективно работающие предприятия, выпускающие продукцию, которая не востребована на рынке страны, потому как невозможно достичь высокой конкурентоспособности на более высоких уровнях, если индивидуальный уровень конкурентоспособности низкий.

С позиции системного подхода, конкурентоспособность представляет собой единство элементов конкурентоспособности товара, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и положительности имиджа организации. При этом конкурентоспособность организации является подсистемой конкурентоспособности отрасли, а конкурентоспособность отрасли подсистемой конкурентоспособности экономики страны.

Таким образом, современные тенденции конкуренции проявляются в конкуренции по горизонтали и по вертикали. Проникновение на вышестоящие уровни бизнеса чрезвычайно сложно, поскольку связано с конкуренцией игроками другой лиги, которые, обладая большими ресурсами и властью, естественно, не хотят допускать до кормушки новичков: конкуренция усиливается в процессе нисходящего движения на низлежащие уровни бизнеса и «разрешенные» секторы экономики.

Благоприятным фактором развития является тот факт, что в современном глобальном мире произошла революция по равному доступу к фундаментальной информации (в том числе благодаря развитию сети Интернет), что позволило на новом системном уровне всем заинтересованным организациям формировать и использовать рациональные инновации, развивать человеческий ресурс. Именно инновации и люди рождают возможность развития новых технологий и конкуренции на этой основе.

## 2 МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА НАТЯЖНЫХ ПОТОЛКОВ

### 2.1 Обзор рынка натяжных потолков Российской Федерации

В условиях высокого уровня конкуренции на рынке уже недостаточно предлагать просто качественную продукцию. Можно с уверенностью сказать, что в ближайшие годы, когда эксперты прогнозируют рецессию, «выживут» только те компании, которые готовы и действительно способны наряду с высоким качеством продукции обеспечить:

- полный спектр услуг;
- послепродажное обслуживание;
- максимальное расширение ассортимента;
- предложение новых продуктов.

На российском рынке натяжные потолки появились в конце 90-х. При переходе страны на рыночную экономику, рынок натяжных потолков наполнился продукцией из Германии, Италии, Испании, Парижа.

Зарубежную продукцию отличало от отечественной внешний вид и качество.

Вместе с тем, спрос на натяжные потолки отечественного производства сохранялся как более дешевую продукцию.

Возросший спрос на качественные натяжные потолки сделали для отечественного производителя оправданными крупные вложения в современное оборудование. Внедрение импортных технологий производства натяжных потолков привело к тому, что внешний вид новой отечественной продукции приравнялся по качеству с зарубежной. В то время как стоимость отечественных натяжных потолков была в два раза ниже зарубежных.

Однако спрос на отечественные натяжные потолки вырос только после кризиса 1998 года, когда цены зарубежную продукцию сильно возросли.

За минувшие десять лет позиции отечественных производителей укрепились настолько, что импорт оказался потесненным даже в группе элитной продукции,

где выбор потребителя основывается уже не столько на цене, сколько на качестве товара.

Таким образом, натяжные потолки, стремительно ворвавшись на рынок отделочных материалов, полностью изменили наше понимание о пределах возможного в дизайне интерьеров. Объем доступных к украшению нашего дома форм, красок, имитаций природных материалов и изображений теперь ограничен лишь фантазией дизайнера. Натяжные потолки уже лишь номинально остаются «потолками», нередко становясь изящными перегородками в элитных домах жилого и общественного назначения [51].

Из мировой практики известно, что объемы потребления НП напрямую связаны с объемами продаж жилья. В целом по жилищному строительству в России наблюдается положительная тенденция, показанная на рисунке 3.

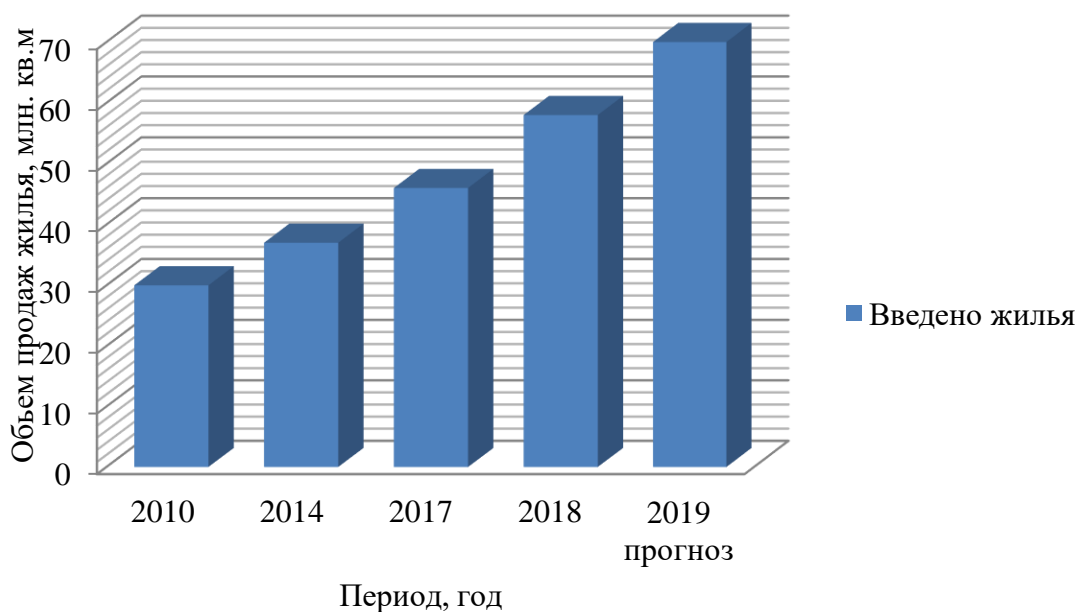


Рисунок 3 – Динамика ввода жилья в России

Из диаграммы на рисунке 3 видно, что самые низкие показатели были отмечены в 2010 году – всего 30,0 млн. кв. м, после чего темпы строительства, хотя и медленно, но пошли вверх. В 2014 году этот объем составил уже 37 млн. кв. м. По последним данным Росстата, за май 2018 года в России было введено в эксплуатацию 12 млн. 8 тыс. кв. м жилья, что на 12 больше, чем в марте 2017 года.

Однако, в 2017 году возникли противоречия в оценке состояния рынка НП. Это связано с высокой неординарностью распределения производства и сбыта НП по регионам страны.

Отечественных производителей можно подразделить на 5 групп.

1. Крупные специализированные предприятия.
2. Крупные и средние фирмы, с сопутствующим производством. Качество достойное, но без особых изысков. Снабжают крупные стройки и рынки.
3. Предприятия среднего масштаба, активно рекламирующиеся, уделяющие большое внимание ассортименту. Выступают как в среднем, так и высоком ценовых сегментах.
4. Небольшие нишевые предприятия, выпускающие дорогие полотна, в том числе и на заказ.
5. Небольшие мастерские, так называемые «подражатели». Выпускают дешевую продукцию, как правило, безымянную, или же под распространенными названиями коллекций.

Согласно официальной статистике, натяжные потолки в России производят более 500 предприятий разных отраслей.

Натяжные потолки прочно (уже более 30 лет!) занимают вершину в эволюции развития материалов для отделки потолков (и не только потолков). На то есть ряд причин:

- время и условия установки;
- монтаж натяжных потолков занимает всего несколько часов и даже может не потребовать выноса мебели и предметов интерьера;
- во время установки не образуется пыль и грязь;
- неприхотливость;
- потолки, практически, не требуют ухода на весь период эксплуатации;
- долговечность;
- большинство производителей дает 10 – 12 летнюю гарантию на потолки, а расчетный срок использования на порядок больше – 30 – 50 лет;

- безопасность;
- составляющие элементы натяжных потолков пожаробезопасны и не содержат вредных для здоровья веществ;
- потолки выдерживают нагрузку до 100 кг на 1 кв. метр;
- поверхность натяжных потолков не подвержена влиянию химических веществ, выдерживает попадание сверху большого объема воды, не горит, не трескается, не боится ударов;
- с появлением натяжных потолков многократно возросли возможности по созданию уникального дизайна интерьеров.

В таблице 2.1 представлена количественная характеристика рынка натяжных потолков.

Таблица 2.1 – Основные характеристики российского рынка

Год	Производство, тыс. шт.	Прирост, %	Объем рынка, тыс. шт.	Прирост, %	Доля импорта, %
2009	3 345,7		3 896,7		17,0
2010	3 485,9	4,19	4 360,9	11,9	23,3
2011	3 583,6	2,80	4 706,6	7,9	26,9
2012	3 587,6	0,11	4 700,6	-0,1	27,6
2013	3 394	-5,40	4 433	-5,7	28,2
2014	3 283,3	-3,26	4 010,3	-9,5	22,3
2015	5 274,8	60,66	5 666,8	41,3	12,1
2016	8 678,6	64,53	9 022,6	59,2	9,2
2017	10 722,2	23,55	10 571,2	17,2	6,8

Как видно из представленных данных, к концу 2017 года происходит снижение доли импорта на рынке натяжных потолков, что является положительным фактором и свидетельствует о росте рынка в пользу отечественных производителей. Для того, чтобы определить, какие потолки производить, проанализируем потребительские предпочтения на рынке натяжных потолков в таблице 2.2.



Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика производителей натяжных потолков

Производитель	Кол-во цветов*	Страна-производитель	Технология монтажа	Гарантия	Цена**	Мин. расст. от основного потолка
Barrisol	100+	Франция	гарпунная	10 лет	высокая	25 мм
Extenzo	100+	Франция	гарпунная	10 лет	средняя	15 мм
Newmat	160+	Франция	гарпунная	10 лет	средняя	15 мм
PrestigeDes	100+	Франция	кулачковая	10/3 лет***	средняя	20 мм
Clipso	10+	Швейцария	гибкий шнур	10 лет	высокая	9 мм
Simplex	100+	Франция	гарпунная	12 лет	средняя	25 мм
Carre Noir	150+	Франция	гарпунная	12 лет	средняя	25 мм
Натяжнов	150+	Россия	штапиковая	3 года	низкая	15 мм
Saros Design	150+	Россия	гарпунная	10 лет	низкая	20 мм
FranS	100+	Россия	гарпунная	10 лет	низкая	25 мм
ЕвроСилинг	120+	Россия	гарпунная	10 лет	высокая	25 мм
Атлант	180+	Россия	гарпунная	15 лет	низкая	25 мм
PARELL	100+	Россия	гарпунная	10 лет	низкая	25 мм
Интегро	100+	Россия	гарпунная	10/5 лет***	низкая	25 мм

\* Имеется в виду количество возможных комбинаций: цвет + фактура

\*\*За базовый вид продукции для сравнения цен берется кв.м. матового белого полотна

\*\*\* Гарантия на потолки из полотна французского/российского производства

Сравним виды отделки потолков в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Сравнение видов отделки потолка

Особенности	Виды потолков			
	Штукатурка	Подвесной потолок	Гипсокартон	Натяжной потолок
Установка	мусор, пыль, грязь, полный вынос мебели	строительный мусор, пыль, полный вынос мебели	пыль, мусор, полный вынос мебели	небольшое количество пыли, частичное освобождение помещения
Потери в размерах комнаты	нет (минимальны)	10 см	от 10 см	от 1.5 см
Повышенная влажность в помещении	нет	да	нет	да

### Окончание таблицы 2.3

Особенности	Виды потолков			
	Штукатурка	Подвесной потолок	Гипсокартон	Натяжной потолок
Время ремонта	от 5 дней	2-3 дня	от 3 дней	2-5 часов
Конструктивные возможности	плоская поверхность	плоская поверхность	возможны сложные конструкции	возможны сложные конструкции
Трещины	да	нет	да	нет
Влажная уборка	нет	да (в отдельных случаях)	нет	да
Защита от «потопов»	нет	нет	нет	да
Шумоизоляция	нет	небольшая	небольшая	высокая
Возможность повторного монтажа	нет	да	да (ограниченно)	да
Гарантия	1 год	1-2 года	1 год	до 15 лет
Под воздействием влаги	портится	портится	портится	не портится

Из представленных данных видно, в сравнении с другими видами потолков, у натяжных более долгая служба эксплуатации, удобство в уходе и самая большая устойчивость к влаге. Таким образом, проанализировав потребительские предпочтения, можно сделать вывод, что компания должна ориентироваться на производство качественных натяжных потолков, разных по материалу и по конструкции.

## 2.2 Обзор рынка натяжных потолков по Челябинской области

Практически все современные рынки характеризуются как конкурентные. Для любой компании, планирующей экспансию на новый рынок, возникает необходимость изучения конкурентной ситуации в отрасли, факторов, влияющих на ситуацию и перспектив ее изменения.

Первоочередным этапом исследований является сбор информации о факторах, влияющих как на рынок в целом, так и на конкуренцию между его участниками. От достоверности и полноты информации зависит результат исследований.

Наиболее важным этапом исследования является анализ основных факторов, которые обуславливают интенсивность конкурентной борьбы.

Перечислим наиболее важные из факторов:

- количество фирм, оказывающих услуги на рынке. Данный фактор значительным образом определяет уровень конкуренции;
- платежеспособность спроса. Его увеличение обычно ослабляет конкурентную борьбу;
- степень стандартизации предлагаемых услуг. Действует в направлении обострения конкуренции;
- издержки по смене подрядчика. Фактор проявляется при значительных затратах на предварительное составление сметы и т.д., в некоторой степени снижает уровень конкуренции;
- унифицированность дополнительных услуг. Фактор отражает потенциальные возможности компании по расширению комплекса услуг;
- барьеры выхода с рынка услуг повышают конкуренцию на рынке;
- барьеры проникновения на рынок действуют в противоположном направлении: повышение барьеров способствует снижению конкуренции;
- уровень конкуренции на смежных товарных рынках. Высокий уровень может вытеснить часть игроков на исследуемый рынок и обострить на нем конкурентную борьбу;
- степень идентичности стратегий конкурирующих фирм. Высокая степень идентичности повышает конкуренцию на рынке, а если фирмы придерживаются уникальных непересекающихся стратегий, то уровень конкуренции обычно снижается;
- привлекательность данного рынка услуг значительно определяет уровень конкуренции.

Например, при резком расширении спроса привлекательность рынка увеличивается, что, в свою очередь, может вызвать бурный приток новых конкурирующих фирм.

Факторы, характеризующие влияние потенциальных конкурентов. Трудности связанные с входом на рынок, большие затраты на создание сети сбыта, возможность накопления отраслевых преимуществ со стороны старых участников рынка, все эти факторы влияют на уровень конкуренции в сторону понижения.

Факторы конкуренции, характеризующие влияние поставщиков. Ограничение по доступу к каналу поставок (наличие эксклюзивных контрактов), а также присутствие поставщиков монополистов значительно снижает конкуренцию на рынке. Однако борьба поставщиков за покупателя (участника исследуемого рынка) может положительно влиять на увеличение конкурентной борьбы.

Факторы, конкуренции, характеризующие влияние покупателей. Структура рынка, обуславливающая наличие большого числа покупателей, каждый из которых не обладает крупной долей от общего числа закупок, и высокую степень стандартизации предлагаемых услуг, усиливает конкурентную борьбу.

Факторы конкуренции, характеризующие влияние товаров-заменителей. Ценовая доступность замещающих услуг не может ослабить конкурентную борьбу за клиента. Однако высокие издержки по «переключению» на заменители и качественное превосходство услуг в исследуемой отрасли над услугами в смежных отраслях могут повлиять на снижение конкуренции.

Изучение совокупного влияния группы факторов каждой из пяти сил конкуренции на рынок позволяет сделать заключение об общем уровне конкурентной борьбы и инвестиционной привлекательности исследуемого рынка

Нами были проведены исследования уровня конкуренции на рынке услуг по установке натяжных потолков Челябинской области.

Изучение факторов, характеризующих внутреннюю ситуацию на рынке, позволило сделать выводы о том, что в целом рынок услуг по установке натяжных потолков не является привлекательным и не обладает значительным спросом и большими потенциальными возможностями.

Исходя из специфики рынка издержки «переключения» клиента невысоки, услуги по установке считаются стандартизированными и не разделяются по

качеству. В основном ведется ценовая война. Спрос на рынке насыщен, поэтому фирмы склонны к проведению агрессивных стратегий. Низкие барьеры входа на рынок и ухода с него усиливают конкуренцию. Конкурентная борьба на смежных рынках услуг слабо отслеживается [62].

Отраслевые преимущества.

На ситуацию в рассматриваемой отрасли значительное влияние оказывают потенциальные конкуренты. Практически полное отсутствие барьеров входа на рынок натяжных потолков и выхода из него делает возможным постоянную «текучку» фирм. Элементарные навыки и небольшие затраты позволяют за короткий промежуток времени создавать примитивные сети сбыта услуг по установке. Накопленные отраслевые преимущества существующих на рынке фирм не создают дополнительных барьеров для входа на рынок.

Влияние поставщиков на рынок невысоко, так как материалы, требуемые для производства работ, по большей части универсальные. А вопросами поставки специфических товаров занимается большое количество компаний, как в России, так и за рубежом.

Группа факторов, характеризующая влияние покупателей, практически себя не проявляет.

Присутствие на рынке большого числа небольших клиентов, а также значимость для потребителей предоставляемых услуг исключают возможность сильного влияния на рынок со стороны покупателей.

Влияние услуг заменителей незначительно. Отсутствие издержек по переключению покупателя на услуги из других отраслей, а также их ценовая доступность могли бы оказать сильное влияние со стороны услуг-заменителей, но они нейтрализуются значительным качественным превосходством натяжных потолков.

Проанализировав совокупное влияние всех групп факторов, можно сделать заключение об исследуемом рынке. Уровень конкуренции здесь достаточно высок. Однако отсутствие высоких барьеров входа и возможность быстрого

доступа к каналам распределения все же привлекают на рынок дополнительные фирмы. Вероятность появления новых крупных игроков очень мала. В ближайшее время на рынке услуг по установке натяжных потолков будут происходить процессы перераспределения долей между существующими участниками.

### 2.3 Анализ конкурентов

Рассмотрим основные этапы рынка натяжных потолков в г. Челябинске и основных конкурентов, работающих на рынке г. Челябинска.

Таблица 2.4 – Характеристика рынка натяжных потолков в г. Челябинске

Этапы	Характеристика	Результат	
		Спрос (потребители)	Предложение (производители)
1990г.	Зарождение рынка натяжных потолков. Знакомство производителей и потребителей с потолками	Покупатели в основном среди обеспеченных сограждан	Доминирующее положение зарубежных поставщиков 99% представлено французскими полотнами. Позже добавились немецкие и швейцарские поставщики
на рубеже 1990-х и 2000-х	Мода на евроремонты. Популярность натяжных потолков	Формирование устойчивого спроса	Отечественные производители освоили выпуск натяжных потолков
<b>Челябинский рынок натяжных потолков</b>			
1995 г.	Зарождение рынка в г. Челябинске	Престиж, мода и высокие цены.	Фирма Тектон представитель бренда Extenzo
Характеристика этапов: Большинство фирм зародившихся в Челябинске уже не существуют. Компания Тектон продолжает функционировать на рынке. Данный этап характеризует, что большинство фирм Челябинска заказывали пленку ПВХ в Москве и Санкт-Петербурге вместе с раскроем пленки, поставки могли длиться порядка 1,5 месяцев. Цены были очень высокими, но мода на ПВХ была большой, что диктовало оперативность производства и поставок ПВХ.			
Середина 2000-х годов	Вторая волна популярности	Снижение покупательной способности населения,	На рынок Челябинска вышла фирма «VIPСилинг», закупающая пленку во Франции, Бельгии, Германии и России.

Продолжение таблицы 2.4

Этапы	Характеристика	Результат	
		Спрос (потребители)	Предложение (производители)
Конец 2000-х годов	Становление Челябинского рынка натяжных потолков	Снижение цен. Увеличение спроса на более дешевые конструкции.	Общее снижение цен на продукцию, борьба фирм за уменьшение издержек производства, переход на отечественные материалы и комплектующие, снижение качества продукции из-за использования дешевых материалов. Перешли на собственное производство такие компании как «Гармония пространства», «Омега»
<p>Характеристика этапа: Появились отечественные производства ПВХ-пленок, началось производство российской фурнитуры. Создание первых профессиональных объединений в отрасли. Организация первого профессионального интернет-ресурса в отрасли. В этот же период отмечено создание отечественных современных производств ПВХ-пленок, занимающих свою нишу на рынке и конкурирующих с зарубежными фирмами (фирма «VIPСилинг»). Небольшие фирмы размещают заказы на выкройку ПВХ-пленки у крупных фирм, и с учетом дополнительных расходов у них существенно возрастает цена на конечный продукт. Увеличение спроса на дешевую продукцию обусловило что фирмы перешли на собственное производство. К сожалению, объем выпуска современных ПВХ-пленки в России значительно ниже, чем мог бы быть. Связано это с тем, что стоимость современного оборудования по производству ПВХ-пленки на порядок ниже, чем оборудования для изготовления ПВХ-пленки. Да и конечная цена продукции для потребителя отличается на 50-100%.</p>			
Конец 2000 года	Начало перехода от «дикого» к цивилизованному рынку. Повышение требований к соотношению «цена/качество» в связи с нарастанием конкуренции и большей осведомленностью потребителя о свойствах продукции.	Увеличение спроса на разнообразные конструкции. Проявление некоторого интереса к экологической продукции. Снижение цен Мода на бесшовные потолки Мода на сложные формы	Расширение ассортимента продукции (классы продукции: эконом, стандарт, люкс). Практически 90% комплектующих изготавливается в РФ. Бум производства натяжных потолков.

Продолжение таблицы 2.4

Этапы	Характеристика	Результат	
		Спрос (потребители)	Предложение (производители)
<p>Характеристика этапа: Пожалуй, самый успешный период развития массового рынка установки НП в нашей стране. В 2006 г. рост производства потолочных конструкций из ПВХ-пленок составил, по различным оценкам, 35-45%. Происходит массовая установка натяжных потолков. Увеличение объемов строительства и рост спроса стимулируют создание новых и дальнейшее наращивание действующих производственных мощностей, освоение производства новых видов продукции (сложные потолочные конструкции, многоуровневые, с подсветкой). Практически все комплектующие стали производиться в РФ. Появились «монстры» – предприятия с возможностью производства 50-70 тыс. кв. м в месяц. В 2007-2008 гг. в ожидании продолжения феноменального роста рынка (на основе итогов 2006 г.) отечественными компаниями был поставлен рекорд по закупкам современного производственного оборудования за рубежом. Начало программы комплексной реконструкции жилых зданий с утеплением стен, заменой окон и некоторых инженерных систем. Результаты этой программы, правда, неоднозначны. В том числе для фирмы по изготовлению НП. В начале этапа практически завершено формирование нормативной базы. Правда, к концу этапа она стала устаревать, а начать ее пересмотр не успели в связи с наступлением финансового кризиса и расформированием Госстроя РФ в 2003 г. Появление на рынке новых компаний-производителей, стремящихся удовлетворить растущий потребительский спрос, усилило конкуренцию на рынке г. Челябинска</p>			
2008 по нас. время	Новейший этап развития рынка натяжных потолков в г. Челябинске – стремительное развитие рынка	Проявление некоторого интереса к экологической продукции. Мода на фотопечать на потолках (каждый 3 потолок)	Появление предприятий, специализирующихся на производстве и продаже натяжных потолков как дилерам, так и напрямую в рознице. Фирма «Асоль» - поставщик натяжных потолков в разные регионы. Рост фирм-монтажников – составляет сегодня 90% на рынке НП – фирмы перекупающие полотно у местных поставщиков, а не у фирм производителей

Таким образом на сегодняшний день конкуренция на рынке г. Челябинска достаточно большая. Порог входа в бизнес невысок: комплект оборудования для установки натяжных потолков стоит в среднем 40 тыс. руб., а спрос на чистый монтаж подогревают (особенно в последнее время) строительные компании.



Всех конкурентов г. Челябинска можно разделить на две группы показанные на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура рынка НП г. Челябинска

1. Производители, то есть они сами занимаются производством натяжных потолков;
2. Фирмы – посредники (дилеры и монтажные фирмы).

Преимуществом первой группы является то, что они производят НП по индивидуальным заказам, но в этом же их недостаток – они производят только то, что позволяет их производство, кроме того типология НП одинаковая, конструктивно практически идентична. У второй группы все наоборот: достоинство – НП от разных производителей, недостаток – не учитываются вкусы потребителей. Рассмотрим первую группу, поскольку наш объект исследования относится к этой категории. Чтобы обратить на себя внимание экономного клиента, потолочники используют всевозможные маркетинговые «фишки». Так, к примеру, «VIPСилинг» вышел на рынок со спецпредложением: установка потолков в квартиру площадью 32 м<sup>2</sup> по фиксированной цене. Впрочем, по утверждениям руководства, формирование цен в компании и без того строится по принципу: самая низкая стоимость на натяжные потолки конкурентов минус 2%. Дилеры и монтажные фирмы (10, 90), не имеющие собственного производства компании производители, торгующие розницу.

Сделала ставку на маркетинг и компания «Ассоль», до недавних пор специализировавшаяся на производстве и продаже НП дилерам. Фабрика,

производящая 20 – 25 тыс. м<sup>2</sup> ежемесячно, из которых на Челябинск приходится порядка 5 тыс. м<sup>2</sup>, сначала отладила поставки в область и соседние регионы, а 3 месяца назад активно занялась розницей. И чтобы привлечь клиентуру, запустила акцию «Закажи потолок – получи бесплатный сервис на 3 года». «Омега», к примеру, обещает вернуть 130% стоимости заказа, если клиент найдет дешевле, чем у них. Что касается рекламы, то если фирмам-перекупщикам достаточно рекламы в бесплатных еженедельниках, то компании покрупнее начинают использовать другие носители.

Так компания «VIPСилинг», по-прежнему размещаясь в газетах, одним из первых освоила «наружную рекламу». По такому же пути пошла и «Ассоль»: сегодня щиты с рекламной акцией компании можно встретить по всему городу. Параллельно с этим игроки на рынке НП заявляют о себе и на других площадках: компания «Композит», например, довольно широко была представлена на плазменных панелях города, ролики «Потолок-центра» крутили на радио, «Твой потолок» предлагает себя на остановочных стендах и в лифтах многоэтажек.

Однако практически все игроки отмечают, что около трети заказчиков приходят по сарафанному радио. Рассмотрим, при помощи, каких способов воздействия покупатель делает выбор в пользу той или иной фирмы по установке натяжных потолков (НП) за 2017 год на рисунке 5.

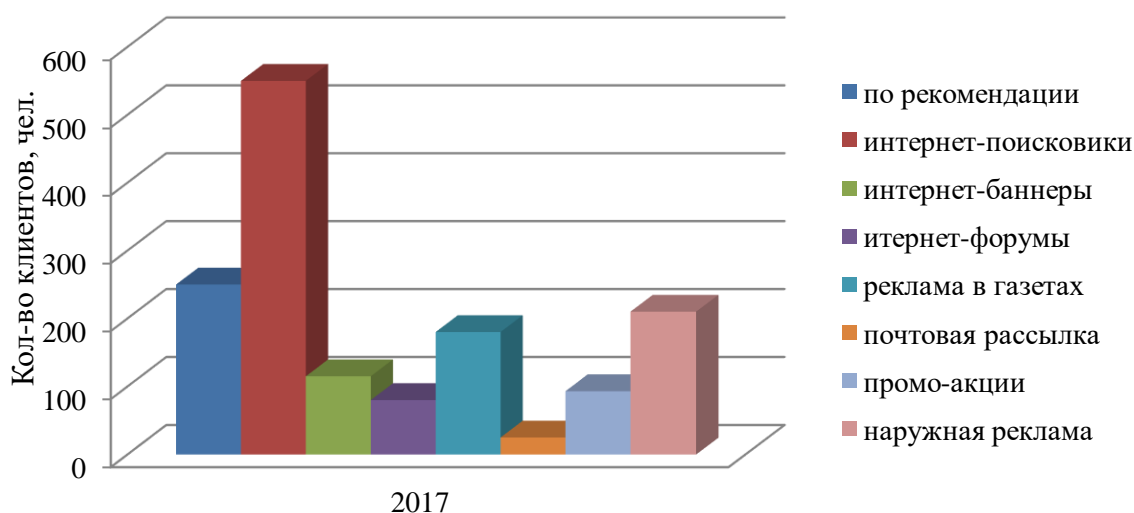


Рисунок 5 – Особенности выбора фирмы по установке НП

Как и многие отрасли, связанные со строительством и отделкой, монтаж натяжных потолков – бизнес сезонный. Мертвым сезоном здесь считается период с марта по май. Оживление начинается в июне, а пик приходится на два месяца август и декабрь. Это связано с тем, что люди стараются либо сделать ремонт до осени, либо, кто не успел летом, торопятся завершить его до Нового года. Последних больше, поэтому, для некоторых потолочников сезон длится с начала сентября до конца декабря. Несмотря на все эти нюансы, речи о подстраховке другими бизнесами не идет: специалисты уверяют, что либо человек занимается только натяжными потолками, либо он из этого бизнеса уходит. Известно лишь об обратной тенденции, когда фирма, специализирующаяся на чем-то другом, начинает еще и устанавливать потолки.

Не последнюю роль в привлечении клиентов играет и правильное расположение офисов, а также их количество. Правда, в этом вопросе эксперты не придерживаются единой позиции. Если, по мнению одних, желательно, чтобы представительств у компании было несколько, то другие признают лишь важность географической составляющей. К примеру, в строительных гипермаркетах, где в том числе арендуют площадки потолочники, эксперты отмечают отток клиентов. Если раньше в одном таком магазине могло находиться по три фирмы конкурента, занимающихся НП, и каждой хватало клиентов, то в кризис эффект синергии был нивелирован. Впрочем, связано это не столько с сократившейся платежеспособностью потребителя, сколько с ростом числа строительных супермаркетов, спровоцировавшим размыв покупательских потоков. Впрочем, при любом раскладе местоположение и количество точек продаж имеют значение лишь при эффективном управлении компанией. А оно подразумевает выполнение нескольких правил: от поддержания довольно широкого ассортимента потолочных полотен (как в цветовой гамме, так и в разнообразных фактурах – мат, глянец, сатин, металик, пурпур и т. д.) до грамотной кадровой политики. Словом, чем в более короткие сроки и чем более качественно потолки будут установлены, тем больше у компании шансов задержаться на рынке.

Развитие отрасли натяжных потолков начиналось крайне неравномерно и шло не из центра. И сегодня компании расширяются чаще на уровне своего региона. Но рост местного рынка сложно назвать бурным. Для многих потолки – лишь одно из нескольких направлений бизнеса наряду с окнами, дверьми и т. д. И многие фирмы как быстро появляются, так же быстро и исчезают. Компаний, осуществляющих полный цикл работ, единицы. Одна из тенденций – наращивание 55 производителями дилерских сетей. Плюс для производителей очевиден: их цеха загружаются работой, извлекается дополнительная прибыль. Но поскольку частники, как правило, не несут ответственности за качество установки, страдает конечный потребитель, а для отрасли в целом это минус. В период снижения кредитной активности сократилось количество строящихся домов и ремонтов, и 2012 г. нельзя назвать посткризисным. Однако динамика и тенденции все же положительные, спрос на потолки растет. Среди потребителей востребованы бесшовные ПВХ и тканевые полотна, и клиент стал больше обращать внимания на экологичность продукта [44].

По экономическим показателям безусловный лидер местного рынка «VIPСилинг», поскольку это сетевая компания и у нее достаточно средств для инвестирования в новые регионы. Но это не означает, что она лидирует в области качества. У средних по размеру фирм – индивидуальный подход к клиенту и более детальный контроль за качеством. И здесь уже стоит выделять такие компании как «Idea».

Многие компании, покупая пленку у поставщиков, начинают продавать ее под своим брендом. Однако 95% всего устанавливаемого материала сделано в Китае. Хотя если материал произведен в Китае, совсем необязательно, что он менее качественный. Просто нужно учитывать, каким образом и под чьим контролем выпускается пленка. Конечно, покупателя больше интересует цена. Но нужно понимать, что, покупая дешевые потолки, придется пожертвовать качеством либо материала, либо монтажа.

## Выводы по второму разделу

Анализ рынка натяжных потолков позволил сделать выводы. Отечественных производителей можно подразделить на 5 групп.

1. Крупные специализированные предприятия.
2. Крупные и средние фирмы, с сопутствующим производством. Качество достойное, но без особых изысков. Снабжают крупные стройки и рынки.
3. Предприятия среднего масштаба, активно рекламирующиеся, уделяющие большое внимание ассортименту. Выступают как в среднем, так и высоком 56 ценовых сегментах.
4. Небольшие нишевые предприятия, выпускающие дорогие полотна, в том числе и на заказ.
5. Небольшие мастерские, так называемые «подражатели». Выпускают дешевую продукцию, как правило, безымянную, или же под распространенными названиями коллекций.

Согласно официальной статистике, натяжные потолки в России производят более 500 предприятий разных отраслей. Нами были проведены исследования уровня конкуренции на рынке услуг по установке натяжных потолков Челябинской области. Уровень конкуренции здесь достаточно высок. Однако отсутствие высоких барьеров входа и возможность быстрого доступа к каналам распределения все же привлекают на рынок дополнительные фирмы. Вероятность появления новых крупных игроков очень мала. В ближайшее время на рынке услуг по установке натяжных потолков будут происходить процессы перераспределения долей между существующими крупными участниками.

### 3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

#### 3.1 Описание предприятия

ИП «Тазбулатов Руслан Сагындыкович ОГРН 315744900001915 ИНН 744102380011» (в дальнейшем именуемое Компания «Idea»). Адрес: г. Челябинск, ул. Туркменская 14а – 14 ; адрес офиса: г. Челябинск, ул. Российская д.61а оф.4; адрес цеха: ул. Нагорная стр.17. Основной вид деятельности компании с 2013 г.

Компания «Idea» – одна из крупных компаний по установке натяжных потолков в городе Челябинске и Челябинской области.

За 5 лет работы компания значительно расширила спектр предоставляющих услуг.

Список предоставляемых услуг самый разный: изготовление, монтаж и обслуживание натяжных потолков, производство и продажа профессиональных конструкций для многоуровневых потолков, продажа комплектующих для установки натяжных потолков.

Компания стремится устанавливать стабильные, взаимовыгодные отношения с клиентами, направленные на повышения качества предоставляемых услуг. Результатом деятельности является: качественная установка и дальнейшее обслуживание натяжных потолков.

Главной целью компании является занять лидирующее положение в сфере установке натяжных потолков по Челябинской области.

Общая численность сотрудников компании «Idea» 20 человек.

Компания натяжные потолки «Idea» начала свой путь в 2013 году, зайдя на рынок натяжных потолков с готовыми конструкциями для монтажа сложных потолков, открыв свой цех по производству. Данные конструкции изготавливаются в цеху и устанавливаются непосредственно на объекте, что

уменьшает время монтажа потолков. Такая технология сразу полюбилась компаниям по натяжным потолкам, в том числе и конкурентам.

В 2014 году был открыт головной офис компании, состоящий из 4 человек.

1. Директор.
2. Бухгалтер.
3. Менеджер по сбыту.
4. Менеджер по работе с клиентами.

Так же в компании «Idea» появились свои монтажники по установке и обслуживанию натяжных потолков.

Конкуренция в данном сегменте бизнеса велика и для увеличения продаж компания «Idea» в 2015 году начинает поставку готовых конструкций по Челябинской и Свердловской областям.

В 2016 году компания «Idea» начинает сотрудничество с дизайнерами, предлагая им множество интересных решений для интерьера в сочетании с натяжными потолками. Проводятся семинары среди дизайнеров в центре архитектуры и дизайна «Первый Формат».

Основными конкурентами компании «Idea» являются натяжные потолки «VIPСилинг», «Омега». На данном этапе развития наша компания старается не обогнать своих конкурентов по рейтингу, а предложить что-то новое на рынке натяжных потолков, поэтому компания «Idea» берется за работу любой сложности, за которую не берутся конкуренты.

На сегодняшний день компания имеет собственное производство потолков, многоуровневых конструкций и головной офис.

В данной организации существует линейно-функциональная система управления. Схема организационной структуры представлена на рисунке 6.

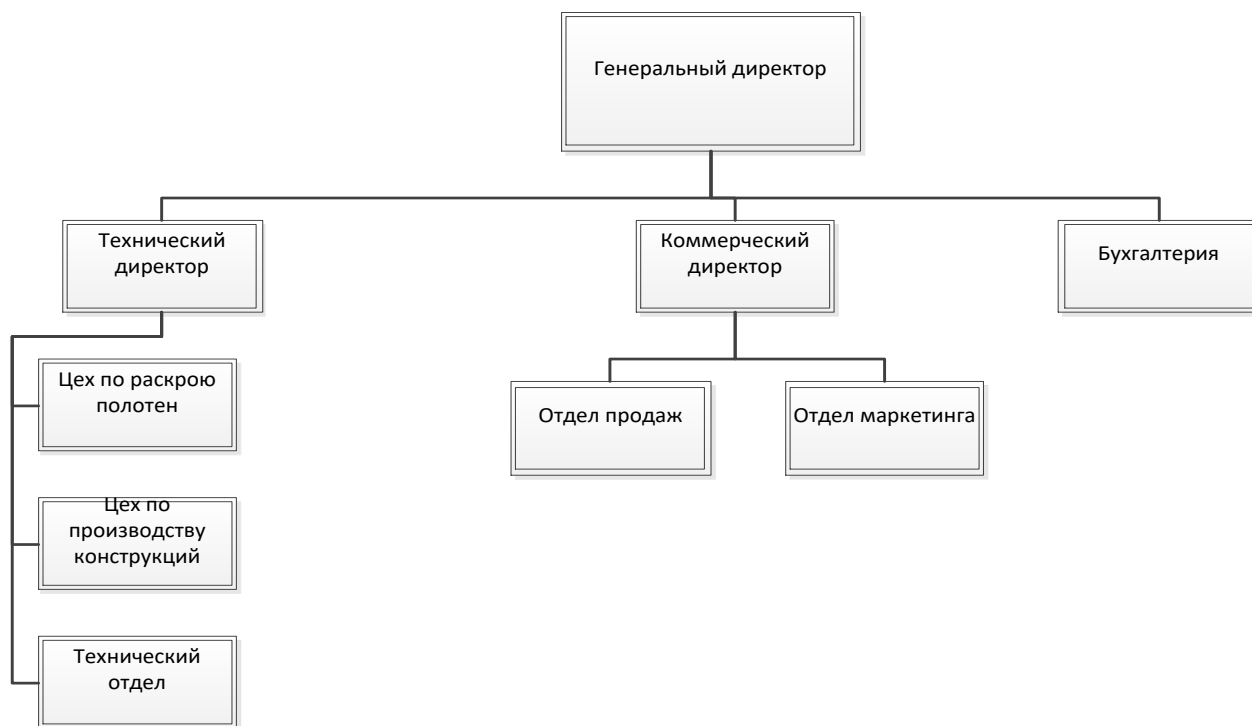


Рисунок 6 Организационная структура

ИП Тазбулатов Руслан Сагындыкович – натяжные потолки «Idea» действует в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации " О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей", Гражданским Кодексом Российской Федерации, Налоговым Кодексом Российской Федерации, Трудовым законодательством, а также нормативными актами.

Основной целью деятельности является извлечение прибыли, путем удовлетворения общественных потребностей в продукции, работах и услугах, и использование ее в интересах общества и его участников.

### 3.2 Анализ маркетинговых возможностей

#### 3.2.1 Ситуационный анализ

Компанию характеризует четкое разделение труда, иерархичность уровней управления, приём на работу в соответствии с квалификационными



требованиями, быстрота реакции в ответ на прямые указания, а самое главное – личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия.

Таблица 3.1– Экономические данные компании «Idea»

Наименование	2015	2016	Прирост в 2016	2017	Прирост в 2017
Выручка, тыс. руб.	6 250	9 353	49,6	13 172	40,8
Себестоимость, тыс. руб.	2 900	3 920	35,2	4 950	26,3
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	900	1 800	100	3 600	100
ЧП, тыс. руб.	2 450	3 633	48,3	4 622	27,2
РП, %	39,2	38,8432	-	35,089	-
Уровень брака	12%	10%	-	9,5%	-

Итак, проанализируем представленные данные. Выручка в течение периода 2015 – 2017 гг. увеличилась, однако, прирост в 2017 году составил всего 40,8%, против 49,6% прироста в 2016 году. Таким образом, темпы роста выручки замедляются. Соответственно, уменьшается и себестоимость реализованной продукции. Но прирост выручки составляет 40,8%, а прирост себестоимости 26,3%. Данное сравнение говорит о том, что себестоимость увеличивается на большую сумму, чем выручка. Это естественно отражается на рентабельности: уровень рентабельности стал ниже, чем даже в 2015 году. Если более детально проанализировать затраты компании, то можно увидеть, что растут именно затраты на персонал: 100%. Рост затрат на персонал может быть связан с рядом причин.

1. Увеличение заработной платы.
2. Увеличение штата сотрудников.
3. Неэффективность ряда подсистем, что приводит к дополнительным затратам.

Если рассматривать первые две причины, то тогда производительность труда и выручка должны увеличиваться, либо рост затрат должен быть пропорционален

увеличению выручки. Но из таблицы видно, что затраты увеличиваются на больший процент, чем выручка. Таким образом, мы можем прийти к выводу, что в компании возникают нерациональные затраты на персонал. Как правило, это является следствием проблем в найме персонала, его адаптации, увеличении текучести. Брак за три года уменьшился, это свидетельствует о положительной работе технической группы персонала и оборудования компании. Итак, экономическую проблему компании «Idea» можно сформулировать как нерациональное увеличение затрат на персонал, не приводящее к положительной динамике работы компании.

Компания «Idea» предлагает следующий ассортимент НП собственного производства на рисунке 7.

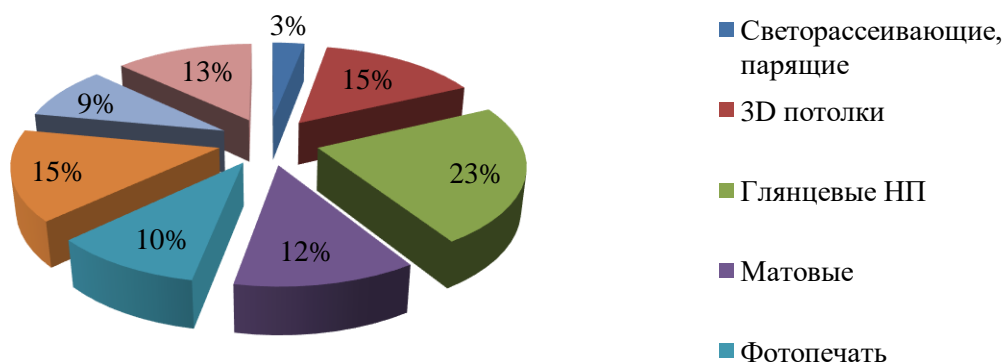


Рисунок 7 – Распределение ассортимента по основным товарным сегментам

Самые популярные глянцевые НП, но набирает популярность сатиновый НП, который может сочетаться с любым интерьером, также пришедшая мода на 3D продукцию (постельное белье, шторы, обои) также и обусловила рост доли рынка 3D потолков.

Каждая ассортиментная группа имеет различные особенности конструкции, дизайнерское и цветовое решения. Ассортимент НП постоянно обновляется. Совершенствуются технологии изготовления, стиль, дизайн. Изучению спроса подвергаются новые модели, выполненные по последним стандартам производства и отвечающие всем требованиям потребителей. Предприятие ведет

неустанную работу над улучшением качества продукции, ростом ее конкурентоспособности и популярности.

Для выявления причин возникновения данной экономической проблемы далее мы будем проводить анализ внешней и внутренней среды компании «Idea». Анализ внешней среды будем проводить с помощью пяти конкурентных сил Портера.

Инструмент пять конкурентных сил Портера предназначен для анализа микросреды компании рисунок 8.

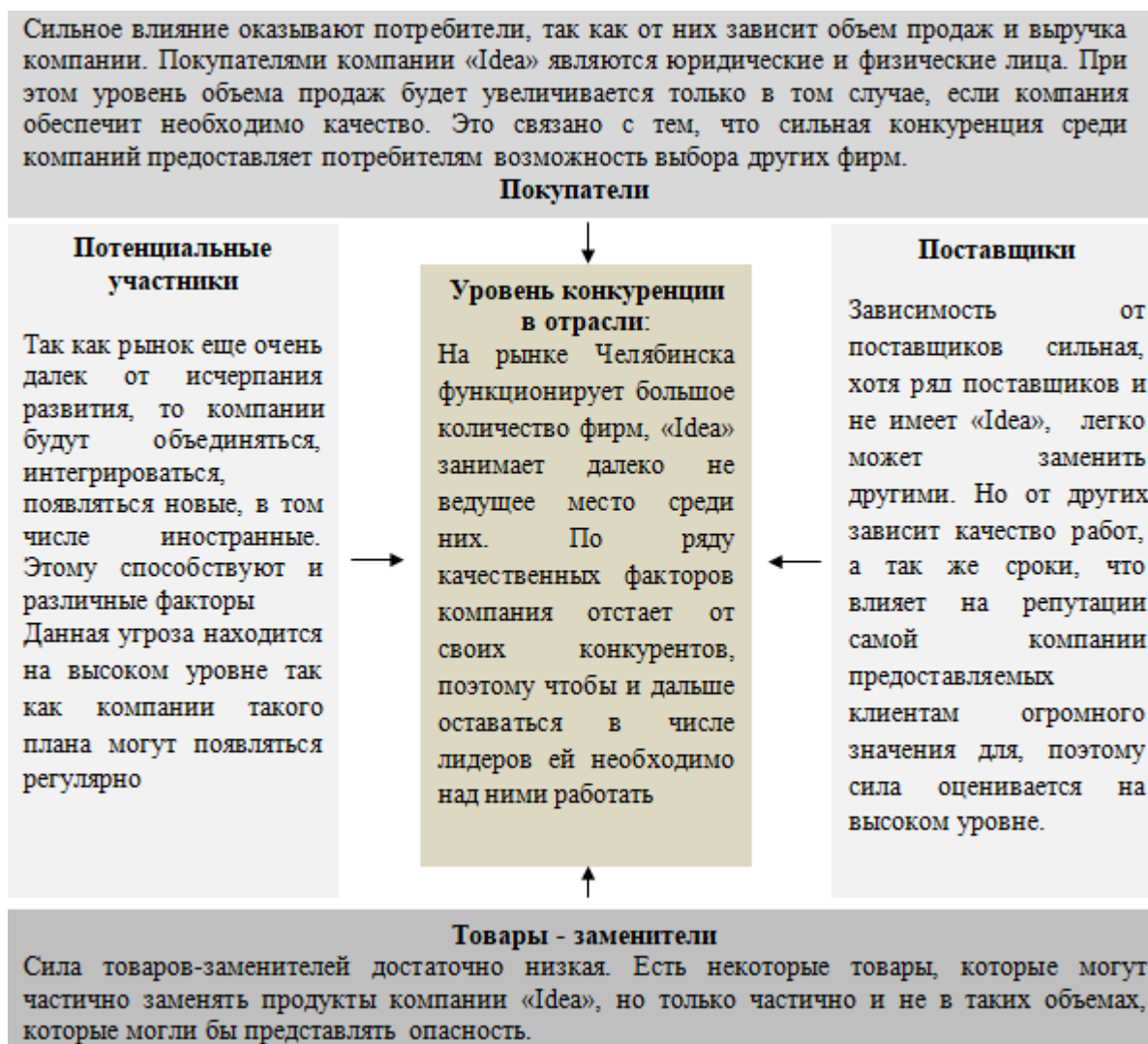


Рисунок 8 – Пять конкурентных сил Портера

### 3.2.2 Step-анализ

Step-анализ предприятия изучает макросреду, включающую в себя различные факторы. Проведем Step-анализ факторов окружения организации.

Таблица 3.2 – Step-анализ

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качественная оценка силы влияния	Количественная оценка в баллах	Обоснование оценки
<b>S - Социальные</b>				
1.Снижение уровня безработицы	-	Значительное	8	Данный фактор имеет значительное влияние, т.к. от него напрямую зависит текущее заполнение вакансий в организации.
<b>T -технологические</b>				
2.Внедрение современной техники (рассматривается с позиции макросреды)	+	Значительное	7	С каждым годом совершенствуются технологии производства, внедряются совершенно новые технологические процессы, которые способствуют повышению производительности труда, улучшению качества продукции, появляются новые прогрессивные материалы, высокопроизводительное оборудование и инструменты и технологическая оснастка.
3. Модернизация рекламных технологий (рассматривается с позиции макросреды)	+	Слабое	3	Данный фактор может привести к увеличению охвата рекламой потенциальных потребителей. Несмотря на то, что среда меняется достаточно быстро, динамика стабильная, и можно предсказать будущее на основе предыдущих тенденций.

Окончание таблицы 3.2

Факторы внешней среды	Знак влияния	Качественная оценка силы влияния	Количественная оценка в баллах	Обоснование оценки
4. Снижение ставки рефинансирования	+	Существенное	6	Снижение ставки рефинансирования позволит привлечь заемные средства
5. Снижение уровня инфляции	-	Значительное	8	Снижение уровня инфляции позволит потребителю покупать больше на такую же сумму денег.
6. Увеличение МРОТ	+	Значительное	8	При увеличении МРОТ потребитель сможет выбирать товары из разных ценовых сегментов.
Е – экологические				
7. Жесткие экологические требования	–	Значительное	8	Люди стремятся покупать продукцию из экологически чистого сырья. С каждым годом увеличивается давление экологов
Р–политико-правовые				
8. Ужесточение антимонопольного законодательства	+	Сильное	8	Регулирование государством уровня цен. В соответствии с ФЗ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22 марта 1991г. предприятия несут ответственность за сговор в ценообразовании, а также недобросовестной рекламе.

Полученные результаты в ходе исследования и на основании Step-анализа дают нам возможность грамотно проанализировать внешнее окружение предприятия, а также своевременно оценить текущую ситуацию, складывающуюся в коммерческой и производственной деятельности предприятия.

### 3.2.3 SWOT -анализ

На первом этапе SWOT-анализа перечисляются слабые и сильные стороны организации по схеме: сильные стороны, слабые стороны, угрозы, возможности.

Таким образом, формируется 4 списка, которые затем удобно расположить в виде матрицы, представленной в таблице 3.3. Затем, рассматриваются различные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями.

Таблица 3.3 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Четкое распределение ответственности, прав и обязанностей;	1. Не участвуют в тендерах;
2. Хорошая деловая репутация компании;	2. Слабая маркетинговая политика;
3. Внедрение современной техники;	3. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.
4. Высокий уровень квалификации сотрудников.	_____
Возможности	Угрозы
1. Увеличение миграции (покупка квартир в Челябинске)	1. Большое количество конкурентов
2. Увеличение рождаемости	2. Сходство предлагаемых услуг
3. Ужесточение законодательства	_____

**Сильные стороны:** четкое распределение ответственности, прав и обязанностей; хорошая деловая репутация; наличие письменно закрепленных стандартных инструкций; высокий уровень квалификации сотрудников предприятия.

**Слабые стороны:** не участвуют в тендерах; слабая маркетинговая политика; уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

**Возможности:** модернизация рекламных технологий; внедрение современной техники. **Угрозы:** большое количество конкурентов; сходство предлагаемых услуг, ужесточение законодательства. Получаем количественную оценку проблем,

возникших на пересечении сильных и слабых сторон предприятия, с угрозами и возможностями внешней среды. Представим эти данные в виде матрицы таблицы 3.4.

Таблица 3.4 – Матрица количественной оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Четкое распределение ответственности прав и обязанностей	Хорошая деловая репутация компании	Наличие письменно закрепленных стандартных инструкций	Высокий уровень квалифицированных сотрудников	Не принимают участие в тендерах	Слабая маркетинговая политика	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению
Угрозы	Большое количество конкурентов	5	4	4	4	4	4	5
	Сходство предлагаемых услуг	3	5	4	5	3	4	4
	Ужесточение законодательства	3	4	4	4	3	4	4
Возможнос	Внедрение современной техники	4	4	3	4	3	4	4
	Модернизация рекламных технологий	3	5	4	4	3	4	4

Результаты оценки по пятибалльной системе приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Сильные стороны:		Слабые стороны:	
Четкое распределение ответственности прав и обязанностей	21	Не участвуют в тендерах	19
Хорошая деловая репутация компании	27	Слабая маркетинговая политика	24
Наличие письменно закрепленных стандартных инструкций	23	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению	25
Высокий уровень квалифицированных сотрудников	25		

Окончание таблицы 3.5

Угрозы:		Возможности:	
Большое количество конкурентов	45	Внедрение современной техники	31
Сходство предлагаемых услуг	33		
Ужесточение законодательства	31	Модернизация рекламных технологий	32

Таблица составляется на основе проблемных полей, сформулированных в таблице и матрицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, представленных в таблице. При этом суммируются количественные оценки, которые соответствуют отдельным решениям в таблице. Количественные значения оценок ранжируются, при этом мероприятию, набравшему большее количество баллов, присваивается высший ранг. Полученный ранжированный список будет учитываться в дальнейшем, при разработке мероприятия, позволяющего улучшить финансовое состояние данного предприятия.

Формирование проблемного поля представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Формирование проблемного поля в рамках SWOT-анализа

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Четкое распределение ответственности прав и обязанностей	Хорошая деловая репутация компании	Наличие письменно закрепленных стандартных инструкций	Высокий уровень квалифицированных сотрудников	Не принимают участие в тендерах	Слабая маркетинговая политика	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению
Угрозы	Большое количество конкурентов	Поиск резервов снижения затрат				Принимать участие в тендерах	Активизация рекламной деятельности	
	Сходство предлагаемых услуг							
	Ужесточение законодательства	Поддержание уровня качества и соблюдение законодательства						



Окончание таблицы 3.6

		Сильные стороны				Слабые стороны		
		Четкое распределение ответственности прав и обязанностей	Хорошая деловая репутация компании	Наличие письменно закрепленных стандартных инструкций	Высокий уровень квалифицированных сотрудников	Не принимают участие в тендерах	Слабая маркетинговая политика	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению
Возможности	Внедрение современной техники	Расширение ассортимента, освоение новых видов продукции, востребованных на рынке				Организация доставки продукции до потребителя		
	Модернизация рекламных технологий	Расширение ассортимента, освоение новых видов продукции, востребованных на рынке		Принимать участие в тендерах		Организация доставки продукции до потребителя		

Таблица 3.7 – Ранжирование проблем/решений компании

Проблема/решение	Оценка	Ранг
1. Поиск резервов снижения затрат	23	3
2. Поддержание уровня качества и соблюдение законодательства	20	5
3. Расширение ассортимента, освоение новых видов продукции, востребованных на рынке	44	1
4. участие в тендерах	22	4
5. Организация доставки продукции до потребителя	32	2
6. Активизация рекламной деятельности	17	6

Таким образом, по результатам стратегического анализа приоритетными мероприятиями будут являться: расширение ассортимента, освоение новых видов продукции, востребованных на рынке, поиск резервов снижения затрат, участие в тендерах и активация рекламной деятельности, таблица 3.7.

### 3.3 Оценка конкурентоспособности

Рассмотрим крупных производителей Натяжных потолков в городе Челябинске таблица. 3.8.

Таблица 3.8 – Челябинские фирмы НП

«VIPСилинг»	
Ценовой сегмент	Низкий
Товарные границы	Производство на заказ, собственное производство. Бесшовные, Двухуровневые, Криволинейные, с подсветкой, Звездное небо, фотопечать, 3D, полупрозрачные, перфорированные, тканевые
Территориальные границы	Челябинская и Свердловская области
Скидки	Сезонные скидки. Акции
Рассрочка	Нет рассрочки
Замер. Гарантия	Выезд бесплатно. 3 года гарантии
Срок работы на рынке	С 2004 г.
«Омега»	
Ценовой сегмент	Средний
Товарные границы	Матовый, глянцевый, многоуровневый, сатиновый.
Территориальные границы	Города Челябинской обл.(рынки)
Скидки	
Рассрочка	Имеется.
Вызов замерщика, гарантия	Бесплатно (монтаж на след. день). Гарантия – 15 лет.
Срок работы на рынке	С 2010 г.
Компания «Idea »	
Ценовой сегмент	Средний и премиум
Товарные границы	Глянцевые, матовые, сатиновые (MSD и Pongs); Парящий. Светорассеивающий; Фотопечать; Эксклюзивные фактуры. Одноуровневые, многоуровневые, резные, 3D потолки. Собственное производство.
Территориальные границы	Челябинская и Свердловская область
Скидки	До 30 %
Рассрочка	
Срок работы на рынке	С 2013 года
Срок изготовления заказа	1 день
Вызов замерщика, гарантия	Бесплатно, 10 лет.

Наличие конкурентов говорит о довольно развитой отрасли НП в Челябинске. Определим оценку конкурентных преимуществ компании «Idea» в конкуренции. Расчет оценки конкурентных преимуществ рассмотрено в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Пример определения относительных преимуществ предприятия в конкуренции

Характеристики	Максимальное значение коэф.	«Омега»	«Idea»	«VIPСилинг»
		оценка	оценка	оценка
Имидж	10	7	7	8
Сервисное обслуживание	10	7	8	8
Ассортиментный ряд	10	7	7	8
Суммарная доля рынка	10	7	8	9
Стабильность фин.-эконом. Положения	10	7	10	8
Рыночная цена	10	7	8	8
Рыночная цена	10	7	8	9
Эффективность сбыта	10	7	8	8
Итого	100	63	73	74

На основании определения относительных преимуществ предприятия в конкуренции построим многоугольник конкурентоспособности предприятий по изготовлению НП в г. Челябинске на рисунке 9.



Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности предприятий по изготовлению НП в г. Челябинске

Как видно из рисунка 5, слабыми сторонами анализируемого предприятия по отношению к политике основного конкурента являются, эффективность сбыта и маркетинговые исследования предприятия. В целом, ценовая политика предприятий конкурентов может быть признана одинаковой. Поэтому в данном случае рычагом стимулирования сбыта товара для компании «Idea» могут быть признаны большой охват рынка сбыта и расширение ассортимента за счет новых видов товара. Наибольшую важность при совершении покупки со стороны потребителей отдается потребительским качествам.

Важность соотношения «цена-качество» стоит на 3-м месте. Это свидетельствует о том, что компании «Idea» необходимо реализовывать только качественный товар, это уже будет иметь конкурентное преимущество, стараясь при этом устанавливать приемлемую цену. Кадровая политика отличная. Работают с самоотдачей, на совесть и за хорошую заработную плату, кадры ценят.

Компания отличается от конкурентов тем, что взяла на себя логистические расходы. Доставка продукции до потребителя бесплатна. (например, вся область Челябинская и ближ. населенные пункты.), это дает преимущество в цене. Компания проводит мастер классы бесплатно с дилерами и теми, кто «закупается». Менеджеры показывают и рассказывают о новых технологиях и т.д, а дилеры в свою очередь делятся опытом, сами предлагают темы для мастер классов. Проводятся такие МК не систематически, это минус, а плюс, в том, что такое общение льстит клиентам, и МК носят маркетинговый характер и имеют обратную связь. Действует программа лояльности: если дилер испортил потолок в первый раз, ему предоставляется 50 % скидка на повторный заказ.

### 3.4 Разработка программы повышения конкурентоспособности

Для наиболее эффективного воздействия на потребителей и повышения прибыльности необходимо разработать программу повышения конкурентоспособности. Она основывается на проведенном выше анализе потребительских предпочтений, использовании полного комплекса

маркетинговых коммуникаций и анализе деятельности конкурентов на рынке города Челябинска.

Необходимо учитывать, что должное воздействие разработанной стратегии на потребителей может быть достигнуто при соблюдении следующих условий.

1. Мероприятия проводятся систематически, а не от случая к случаю.
2. Учитывается особенность товаров компании «Idea» и услуг (продажа, сервис, качество).

Основные цели программы – увеличение доли рынка до 10 – 15% в 2018 году, формирование лояльности потребителей, способствующего эффективному развитию и прибыльности.

Исходя из целей, можно сформулировать следующие задачи программы конкурентоспособности:

1. Создать осведомленность о товарах и услугах компании «Idea» и предоставляемых ей услугах путем проведения эффективной рекламной кампании.
2. Разработать стимулирующие мероприятия (скидки, подарки, предложения т.д.), способствующие привлечению покупателей с расчетом бюджета на их проведение. Разработка ассортиментной политики с учетом стимулирующих мероприятий.
3. Начать мероприятия по формированию общественного мнения, путем участия в спонсорской и благотворительной помощи.
4. Разработать программу повышения эффективности коммуникации с клиентами (тренинги торгового персонала для повышения эффективности коммуникации с клиентами; мероприятия по совершенствованию организации управлением персоналом (подбор, набор, стимулирование продавцов-консультантов)).

В штате есть менеджеры по сбыту, но этого крайне не достаточно для исследуемой организации. Предлагаем назначить ответственным за реализацию разрабатываемой программы продвижения нового менеджера по рекламе

компании «Idea», а так же внести изменения в организационной структуре компании «Idea» на рисунке 10.

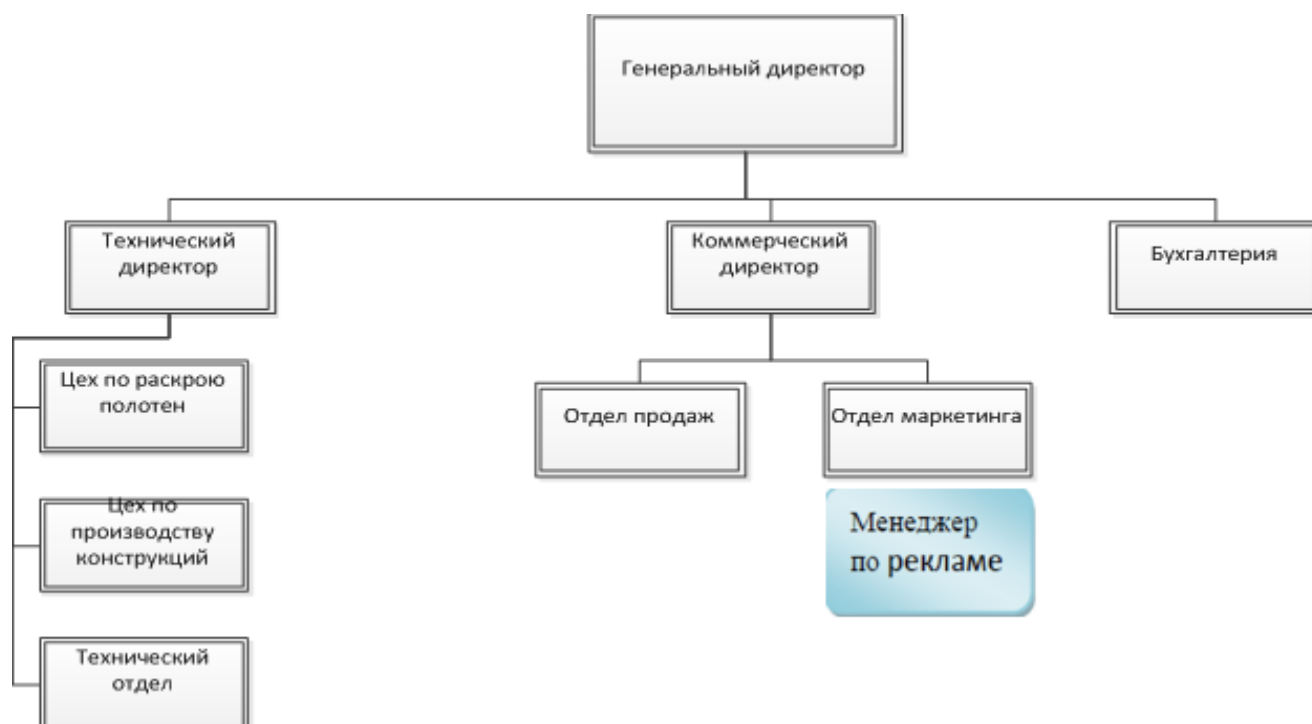


Рисунок 10 – Предлагаемая организационная структура

Целью планируемой рекламной кампании является создание осведомленности о новой продукции, направлении компании «Idea» и предоставляемых ею услугах, а также побуждение потребителя обратиться к данному предприятию, к приобретению именно данного товара у данной фабрики, стимулирование сбыта (товара или услуги), ускорение товарооборота.

Процесс планирования рекламной кампании заключается в создании медиа-плана (бюджет, календарный план) сроком на год, показывающий, какие средства массовой информации будут задействованы для достижения поставленной цели, в каком объеме, и как долго. Рекламные мероприятия компании включают в себя следующее.

1. Прямая почтовая рассылка – один из наиболее эффективных способов рекламы. Воспользуемся для формирования списка адресатов базой данных корпоративных клиентов (база насчитывает около 5 000 клиентов, методом случайной выборки отберем 600 человек для рассылки). Рассылка будет осуществляться с периодичностью 3 раза в год: май, сентябрь, декабрь,

по 600 штук ежемесячно, общий охват составит 1800 человек в год. Для рассылки следует составить в грамотной форме уникальное торговое предложение + поздравления (к праздникам: 1 сентября, праздники весны, новый год).

2. Реклама на радио. Считается, что реклама на радио охватывает аудиторию «занятых людей», радио слушают в машине, в офисе. Одно из самых популярных радио в нашем регионе, по степени эффективности - Русское радио. Компания «Idea» имеет соглашение с руководством «Русское радио – Челябинск» о предоставлении льготного тарифа – 5 руб. (обычно 8 руб.) за секунду. Продолжительность радио ролика 30 сек. Количество выходов в день – 3 раз, в месяц – 10 дней. В году 6 месяцев. Так же имеется соглашение с радиостанцией «Европа Плюс – Челябинск» на абонентском обслуживании. Количество выходов в году 6 месяцев.

3. Реклама в прессе. Одна из наиболее читаемых газет в Челябинске – «Стройка». Предполагается разместить в данной газете черно-белую рекламу компании «Idea» в программе телепередач (за пятницу) в количестве 6 выпусков в год. Формат рекламы – модульная реклама, размер объявления - 28 модулей. Так же особым спросом пользуется газета «Строим Дом», в данной газете предполагается разместить черно-белую рекламу компании «Idea» в главе объявлений в количестве 12 выпусков в год. Формат рекламы – модульная реклама, размер объявления - 28 модулей. В журнале «Дизайн» предполагается разместить цветную рекламу компании «Idea» в главе объявлений в количестве 12 выпусков в год. Размер объявления – 228 см<sup>2</sup>. Объявление должно быть кратким, четким, бросающимся в глаза и передающим самую необходимую информацию о фабрике, ассортименте, предложениях, акциях. На каждом модуле должен присутствовать логотип фирмы.

4. Наружная реклама. Компания «Idea» имеет 1 щит в г. Челябинске, также баннеры и растяжки в г. Миасс, Челябинск, Златоуст .

Как было отмечено выше, наряду с рекламой важное место в продвижении продукта на рынке занимает стимулирование сбыта – разработка мероприятий,

различного рода нововведений по стимулированию сбыта, ускорению восприятия продукта (особенно нового) потенциальными потребителями, подталкивание их к тому, чтобы сделать покупку.

Методы по стимулированию сбыта для компании «Idea», могут быть следующие.

1. Снабжение покупки мелкими подарками и сувенирами. В праздники (день рождения компании, официальные праздники) каждому покупателю дарятся фирменные сувениры (ручка, ежедневник, календари и т.д.).

2. Образование пакета из нескольких продуктов со скидкой. Данный вид стимулирования сбыта устанавливается ежемесячно на группы наименее продаваемого товара, на который предоставляется скидка от стоимости около 5 – 10%.

Рекомендации по использованию стимулирующего ценообразования для целей продвижения.

Цена – это ключевой фактор в маркетинговых коммуникациях. Торговля чаще, чем производитель, сталкивается с проблемами установления цены, на товар исходя из быстро меняющихся рыночных условий и с целью стимулирования спроса.

Анализ проводимой ценовой политики показал, что большинство предприятий формирует отпускные цены, опираясь главным образом на учеты затрат. При этом уровень и динамика спроса в достаточной мере ими не учитываются.

Необходимо разрабатывать и применять собственные стратегии ценообразования, основанные на постоянном изучении спроса, на рынке и его формировании с помощью конкурентоспособного предложения.

Стратегия ценообразования должна отвечать следующим требованиям: соответствовать сформулированным стратегическим целям (увеличение объемов продаж); учитывать колебания спроса; учитывать цены товаров; соответствовать новизне и уникальности товара; учитывать инфляцию (индексы цен).



Следующим важным ценовым фактором является скидка, предоставляемая покупателям.

Вся торговля ведется с применением специальной программы «1С: торговля и склад». Менеджер по сбыту товара проводит анализ и выделяет аутсайдеров (позиции, нереализуемые более 8 недель), для них разрабатываются специальные предложения, и предоставляется скидка, пример расчета кухни приведен в таблице 3.10. Размеры скидок должны зависеть от новизны и уникальности товара. На новый товар должна предоставляться дополнительная скидка в размере 5%, способных заинтересовать потребителя в приобретении продукции и услуг компания «Idea».

Таблица 3.10 – Пример расчета цены на НП (кухня)

	Цена изготовления	Минимальная цена(для внутреннего-пользования, например) сотрудниками	Средняя цена (продажи по корпоративным картам клиента, стимулирующие скидки новобрачные, пенсионеры)	Рекомендуемая розничная цена	Розничная цена
	База	База + 5%	База+10%	База+15%	База+20%
Натянуть потолок (мин. Стоимость заказа)	3 000	3 150	3 300	3 450	3 600
Специальная цена стимулирующая скидка 10 %)			3 300	_____	_____

1. Компания «Idea» предоставляет корпоративную карту клиента, которая дает право на дополнительную скидку до 15 %).

2. Конкурсы и лотереи. Традиционно, компания «Idea» устраивает праздничные лотереи и розыгрыши ценных призов в новогодние, майские праздники и в сентябре. В качестве призов – путевка в санаторий «Увильды», электро бритва, кофеварка, пылесос, утюг, микроволновую печь, кухонный комбайн.

3. Бесплатная доставка.

Поскольку персональные продажи являются самым эффективным средством продвижения товаров для торговых предприятий, необходимо проводить ряд мероприятий по обучению торгового персонала для повышения эффективности коммуникации с клиентами.

В штате компании «Idea» состоит 5 человек продавцов-консультантов (включая старших продавцов), занимающихся персональными продажами. Управлением персонала занимается 1 специалист. Предлагаем расширить штат, включив дополнительную штатную единицу – профессиональный психолог, основной обязанностью которого будет являться проведение тренингов и контроль за их эффективностью.

Тренинг персонала: 28 часовая программа «Искусство профессиональных продаж и техники работы с клиентом».

Отрабатываются навыки владения техникой общения, которая позволяет выявить, что является важным для покупателя при приобретении продукции и предложить ему именно то изделие и услугу, которая ему подходит (презентация товара построена на ожиданиях покупателя).

Кроме этого: 1 раз в неделю психологическая зарядка; техника продажи конкретной категории товара, которой овладели на тренинге.

Формирование общественного мнения («паблик рилейшнз») – это деятельность по применению средств убеждения, направленная на формирование, коррекцию или изменение общественного мнения в заданном направлении с целью усиления конкурентоспособности одной фирмы среди множества конкурирующих.

Под этим понимается любая форма стимулирования спроса на продукт, не обращенного к конкретному потребителю, или идея распространения коммерчески значимых новостей о продукте в средствах массовой информации (на телевидении, радио и в печати). Для компании «Idea» целью паблицити является формирование у потребителя положительного образа компании и привлечение его в качестве покупателя услуг и товара.

Предполагается разместить имиджевую статью в газете «СтроимДом» (т.н. статья «на правах рекламы»)

Время выхода – последние 2 недели августа и первая неделя сентября (по одной статье в неделю).

Предполагается донести до потребителя следующую информацию:

– В первом выпуске – акцентирование внимания на производство НП, точнее на краткую характеристику предприятия.

– Во втором выпуске – акцентирование внимания на ассортимент.

– В третьем выпуске – акцентирование внимания на фирму «Idea», призы.

Во всех трех выпусках следует подчеркивать высокое качество продукции, низкие цены (кредиты) и наличие уникального торгового предложения. Можно предусмотреть благотворительную помощь детскому дому, подарить натяжные потолки. Оказать спонсорскую поддержку команде «Одиссея разума».

### 3.5 Определение затрат на программу

Расходы на содержание отдела рекламы приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расходы на содержание отдела рекламы

Расходы	Сумма, руб.
Зарплата 1 чел.	15 000
Интернет	1 000
Телефонная связь	2 000
Расходные материалы	4 900
Прочие расходы	2 000
Всего в месяц	24 900
Итого в год:	298 800
Компьютер (1 шт.)	25 000
Принтер, сканер	5 000
<b>ИТОГО РАСХОДОВ НА СОДЕРЖАНИЕ ОТДЕЛА В ГОД</b>	<b>328 800</b>

Общие расходы на рекламную компанию на 1 год представлены в таблице 3.12

Таблица 3.12 – Расходы на рекламу на год

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
<b>1. Сувенирно-полиграфическая продукция</b>				
Календарик (полноцвет)	1 000	шт.	5 р.	5 000
Ручки, держатель на липкой основе	100	шт.	45 р.	4 500
Ручки (шариковые)	300	шт.	10 р.	3 000
Каталоги	20 000	шт.	27 468р.	180 068
Кепки (с эмблемой Мастер Потолков)	1 000	шт.	85 р.	85 000
Подарки (на год)	1 500	шт.		10 р.
Прямая почтовая рассылка: стоимость конверта + 1 лист торгового предложения + 1 лист поздравления				
Май	600	шт.	10р.	6 000
Сентябрь	600	шт.	10р.	6 000
декабрь	600	шт.	10р.	6 000
Итого рассылка:				18 000

Продолжение таблицы 3.12

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
Всего за год:				295 568
<b>2. Реклама на радио</b>				
Русское радио (рекламное сообщение)	5 руб.*30 сек*3 раз в день*10 дней в мес.			
Январь	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
Март	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
Май	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
Июль	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
Сентябрь	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
Ноябрь	10 дней *3 раз	раз в мес.	5 р/сек	4 500
изготовление	6 раз/мес.	30 сек.	20р.	1 200
Итого в год:				28 200
Европа Плюс (рекл. сообщение)	абонентское обслуживание (1000руб. в месяц)			
Февраль	каждый день	раз в мес.		1 000
Апрель	каждый день	раз в мес.		1 000
Июнь	каждый день	раз в мес.		1 000
Август	каждый день	раз в мес.		1 000
Октябрь	каждый день	раз в мес.		1 000
Декабрь	каждый день	раз в мес.		1 000
Итого:				6 000
Всего за радио:				34 200
<b>3. Реклама в прессе</b>				
Газета Стройка				
6 недель в году(ч/б в программе)	28	модулей	100р.	2 800
Итого в год:	6	раз в нед.		16 800
Газета «Строим Дом»				
12 недель в году(ч/б в объявлениях)	28	модулей	92р.	2 576
Итого в год:	12	раз в нед.		30 912
Журнал «Дизайн»				
12 недель в году(цвет)		228 см2	15 р.	3 420
Итого в год:	12	раз в нед.		41 040
Всего пресса за год:				88 752
<b>3. Наружная реклама</b>				

Продолжение таблицы 3.12

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
Баннер «Европа»	13,44	м2	270р.	3 629
проклейка	16	м	30р	480
люверсовка	54	м	5р	270
(изготовление, монтаж, расходные материалы)				9 008
Итого в год:				13 387
Баннер-растяжка	1000	шт.		9 500
световой короб	1000	шт.		24 000
(изготовление, режим работы, транспортные расходы, монтаж)	5000	шт.		54 100
Итого в год:				87 600
<b>Щит</b>				
изготовление эскиза	1	шт.	500	500
печать на пленке глянец	13,534	м2	270	3654,18
аренда металлоконструкции	1	шт.	за год	60 000
реставрация вывески	1	шт.	4 900	4 900
Итого в год:				69 055
Всего наружная реклама за год				170 487
<b>5. ТВ</b>				
Прокат видеоролика СТС	абонентское обслуживание (2 900руб. в месяц)			
Январь	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	
Февраль	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	
Март	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	
Апрель	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	
Май	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	
Июнь	ролик 25 сек. 4-5 раз в день		2 900	

Окончание таблицы 3.12

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
Июль	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Август	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Сентябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Октябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Ноябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Декабрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		2 900
Итого в год:				34 800
Прокат видеоролика Россия	абонентское обслуживание (1 733руб. в месяц)			
Январь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Февраль	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Март	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Апрель	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Май	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Июнь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Июль	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Август	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Сентябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Октябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Ноябрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Декабрь	ролик 25 сек.	4-5 раз в день		1 733
Всего по ТВ:				55 600
Итого расходов на рекламу в год				644 607

Для того чтобы учесть все ценовые факторы, возникающие при взаимодействии с рынком, можно создать таблицу или базу данных, в которой были бы учтены важные обстоятельства ценообразования. Она может выглядеть следующим образом таблица 3.13.

Таблица 3.13 – Процесс формирования розничной цены

Этап	1	2	3	4	5
—	Цена изготовления	Минимальная цена(для внутреннего пользования, например) сотрудниками	Средняя цена (продажи по корпоративным картам клиента, стимулирующие скидки новобрачные, пенсионеры)	Рекомендуемая розничная цена	Розничная цена
	База	База + 5%	База+10%	База +15%	База +20%
Новинка					Р.ц.+10%
Лидер (признанный товар, высокий уровень спроса)					Р.ц.+30%
Аутсайдер (зависшие позиции, не продаваемые более 8 недель)					Р.ц.

Примерные расходы на выполнение программ стимулирования представлены в таблице 3.14

Таблица 3.14 – Примерные расходы на выполнение программ стимулирования

Расходы на стимулирование сбыта	
Расходы	Общая сумма, руб.
Снабжение покупки мелким подарком	сувенир. полиграфич продукция
Пакет из нескольких продуктов со скидкой	за счет торговой надбавки
Конкурсы и лотереи	30 000
Корпоративная карта клиента (3 руб.шт. *500 потенциальных клиентов)	1 500
Бесплатная доставка (150 руб. в день*30 дней)	4 500
Итого в месяц:	36 000
Итого расходов на стимулирование сбыта в год	432 000
Расходы на обучение торгового персонала	
Зарплата психолога в год	60 000
Обучение психолога (2 семинара в год)	24 000
Затраты на тренинги	0
Всего в год:	84 000
Расходы на формирование общественного мнения	
Серия статей в прессе («Строим Дом» 3 ст.)	0
Потолок натяжной в подарок детскому дому	35 000
Спонсорская поддержка команды "Одиссея разума"	20 000
ИТОГО расходов на формирование общественного мнения	55 000
Итого расходов на выполнение программ стимулирования в год	571 000



Итак, основные цели плана – увеличение доли рынка до 10 – 15% в 2018 году, формирование лояльности потребителей выбранного нами сегмента, способствующего эффективному развитию и прибыльности. Проведем сбор данных о продажах в офисе компании «Idea»:

1. В декабре 2017 г – общий объем продаж составил 1233 тыс. руб. Этот эффект объясняется, скорее всего, естественным подъемом продаж к Новому году и активной рекламной кампанией.

2. В январе происходит заметный спад продаж, который можно объяснить «после новогодним затишьем».

3. В феврале были проблемы, связанные с непродуманной политикой продвижения и недостаточно продуманным ассортиментом.

4. В марте ожидалось увеличение объемов продаж. В этот период времени руководством компании предпринимается попытка разработать маркетинговую стратегию, нацеленную на увеличение продаж. В рамках Настоящей работы были даны рекомендации по формированию плана маркетинговых коммуникаций.

5. В апреле – налицо результаты предпринятых маркетинговых шагов ,увеличение объема продаж, что составило 1587 тыс.руб. по сравнению с предыдущими месяцами.

Сведем вместе расходы на реализацию плана маркетинговых коммуникаций подробно рассмотренных выше таблица 3.15.

Таблица 3.15 – Годовой бюджет программы повышения конкурентоспособности

№	Расходы	Всего, руб.
1	Расходы на содержание отдела рекламы	328 800
2	Расходы на рекламу продукции в год, в т.ч	644 607
3	Сувенирно-полиграфическая продукция	295 568
4	Реклама на радио	34 200
5	Пресса:	88 752
6	Наружная реклама	170 487
7	ТВ	55 600
8	Расходы на стимулирование сбыта в год	432 000
9	Расходы на обучение торгового персонала	84 000
10	Расходы на формирование общественного мнения	55 000
Итого расходов на маркетинговые коммуникации		1 544 407

Определим средние значения продаж для построения сценария дохода без реализации плана маркетинговых коммуникаций и с реализацией плана маркетинговых коммуникаций, таблица 3.16.

Таблица 3.16 – Объемы продаж с программой конкурентоспособности за 6 месяцев работы компании «Idea», тыс. руб.

Наименование	Декабрь 2017 г.	Январь 2018 г.	Февраль	Март	Апрель	Май 2018(прогноз)	Итого
Компания «Idea»	1 233	357	824	1 043	1 587	1 600	6 644

Примем значения продаж за март в расчет сценария дохода без реализации программы повышения конкурентоспособности таблица 3.17.

Таблица 3.17 – Сценарий реализации без программы повышения конкурентоспособности, год, тыс. руб.

Месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Всего выручка от реализации
Итого:	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	1 043	10 943

Годовая выручка от реализации без плана маркетинговых коммуникаций составит 10 943 тыс. руб. Примем значения продаж за май в расчет сценария дохода с реализацией программы повышения конкурентоспособности, таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Сценарий реализации с программой повышения конкурентоспособности, год, тыс. руб.

Месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Всего выручка от реализации
Итого:	1600	1600	1600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	19 200

Годовая выручка от реализации с программой конкурентоспособности составит 19 200 тыс. руб. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что мероприятия по укреплению конкурентоспособности, предложенные в рамках дипломного проекта, являются экономически выгодными для реализации фирмой ИП «Газбулатов Руслан Сагындыкович компания «Idea».

#### Выводы по третьему разделу

Всех конкурентов г. Челябинска можно разделить на две группы: производители, то есть они сами занимаются производством НП и фирмы посредники.

По экономическим показателям безусловный лидер местного рынка «VIPСилинг», поскольку это сетевая компания и у нее достаточно средств для инвестирования в новые регионы. Но это не означает, что она лидирует в области качества. У средних по размеру фирм – индивидуальный подход к клиенту и более детальный контроль за качеством. И здесь уже стоит выделять такие компании как «Idea».

Компания «Idea» работает на рынке г. Челябинска с 2013 года.

Если сравнивать компанию «Idea» с предприятиями конкурентами, то можно сделать следующие выводы: у компании «Idea» хорошее качество товара, неплохая репутация фирмы, очень хорошие технологические навыки. Для

наиболее эффективного воздействия на потребителей и повышения прибыльности необходимо разработать план (программу) повышения конкурентоспособности. Она основывается на проведенном выше анализе потребительских предпочтений, использовании полного комплекса маркетинговых коммуникаций и анализе деятельности конкурентов на рынке города Челябинска. Исходя из целей, можно сформулировать следующие задачи программы конкурентоспособности.

1. Создать осведомленность о товарах компании «Idea» и предоставляемых ею услугах путем проведения эффективной рекламной кампании.

2. Разработать стимулирующие мероприятия (скидки, подарки, предложения т.д.), способствующие привлечению покупателей с расчетом бюджета на их проведение. Разработка ассортиментной политики с учетом стимулирующих мероприятий.

3. Начать мероприятия по формированию общественного мнения, путем участия в спонсорской и благотворительной помощи.

4. Разработать программу повышения эффективности коммуникации с клиентами:

- прямая почтовая рассылка .
- реклама на радио;
- реклама в прессе;
- наружная реклама;
- реклама на ТВ.

Методы по стимулированию сбыта для компания «Idea» могут быть следующие.

1. Снабжение покупки мелкими подаркам и сувенирами.
2. Образование пакета из нескольких продуктов со скидкой.
3. Компания «Idea» предоставляет корпоративную карту клиента, которая дает право на дополнительную скидку до 15 %.
4. Конкурсы и лотереи.
5. Бесплатная доставка.

Годовая выручка от реализации с программой конкурентоспособности составит 19 200 тыс. руб. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что мероприятия по укреплению конкурентоспособности, являются экономически выгодными для реализации фирмой «Idea».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учитывая современное состояние рыночной экономики в России, конкурентоспособность товара компании и конкурентоспособность самого предприятия взаимосвязаны и тесно переплетаются между собой.

В условиях высокого уровня конкуренции на рынке уже недостаточно предлагать просто качественную продукцию. Можно с уверенностью сказать, что в ближайшие годы, когда эксперты прогнозируют рецессию, «выживут» только те компании, которые готовы и действительно способны наряду с высоким качеством продукции обеспечить:

- полный спектр услуг;
- послепродажное обслуживание;
- максимальное расширение ассортимента;
- предложение новых продуктов.

Анализ рынка натяжных потолков позволил сделать выводы, что отечественных производителей можно подразделить на 5 групп:

- крупные специализированные предприятия;
- крупные и средние фирмы, с сопутствующим производством (качество достойное, но без особых изысков, снабжают крупные стройки и рынки);
- предприятия среднего масштаба, активно рекламирующиеся, уделяющие большое внимание ассортименту. Выступают как в среднем, так и высоком ценовых сегментах;
- небольшие нишевые предприятия, выпускающие дорогие полотна, в том числе и на заказ;
- небольшие мастерские, так называемые «подражатели». Выпускают дешевую продукцию, как правило, безымянную, или же под распространенными названиями коллекций.

Согласно официальной статистике, натяжные потолки в России производят более 500 предприятий разных отраслей.

Нами были проведены исследования уровня конкуренции на рынке услуг по установке натяжных потолков Челябинской области. Уровень конкуренции здесь достаточно высок. Однако отсутствие высоких барьеров входа и возможность быстрого доступа к каналам распределения все же привлекают на рынок дополнительные фирмы. Вероятность появления новых крупных игроков очень мала. В ближайшее время на рынке услуг по установке натяжных потолков будут происходить процессы перераспределения долей между существующими крупными участниками.

Всех конкурентов г. Челябинска можно разделить на две группы: производители, то есть они сами занимаются производством НП и фирмы посредники.

По экономическим показателям безусловный лидер местного рынка «VIPСилинг», поскольку это сетевая компания и у нее достаточно средств для инвестирования в новые регионы. Но это не означает, что она лидирует в области качества. У средних по размеру фирм - индивидуальный подход к клиенту и более детальный контроль за качеством. И здесь уже стоит выделять такие компании, как компания «Idea».

Компания «Idea» работает на рынке г. Челябинска с 2013 года.

Если сравнивать компанию «Idea» с предприятиями конкурентами, то можно сделать следующие выводы: у компании «Idea» хорошее качество товара, неплохая репутация фирмы, очень хорошие технологические навыки.

Для наиболее эффективного воздействия на потребителей и повышения прибыльности необходимо разработать план (программу) повышения конкурентоспособности. Она основывается на проведенном выше анализе потребительских предпочтений, использовании полного комплекса маркетинговых коммуникаций и анализе деятельности конкурентов на рынке города Челябинска.

Исходя из целей, можно сформулировать следующие задачи программы конкурентоспособности.

1. Создать осведомленность о товарах и услугах компании «Idea» и предоставляемых ей услугах путем проведения эффективной рекламной кампании.

2. Разработать стимулирующие мероприятия (скидки, подарки, предложения т.д.), способствующие привлечению покупателей с расчетом бюджета на их проведение. Разработка ассортиментной политики с учетом стимулирующих мероприятий.

3. Начать мероприятия по формированию общественного мнения, путем участия в спонсорской и благотворительной помощи.

4. Разработать программу повышения эффективности коммуникации с клиентами:

- прямая почтовая рассылка .
- реклама на радио;
- реклама в прессе;
- наружная реклама;
- реклама на ТВ.

Методы по стимулированию сбыта для компании «Idea», могут быть следующие:

1. Снабжение покупки мелкими подаркам и сувенирами.
2. Образование пакета из нескольких продуктов со скидкой.
3. Компания «Idea» предоставляет корпоративную карту клиента, которая дает право на дополнительную скидку до 15 %.
4. Конкурсы и лотереи.
5. Бесплатная доставка.

Годовая выручка от реализации с программой конкурентоспособности составит 19 200 тыс. руб. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что мероприятия по укреплению конкурентоспособности, являются экономически выгодными для реализации фирмой «Idea».



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алабян, С.С. Россия в международной торговле услугами / С.С. Алабян, О.В. Морозенкова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2016. № 10. – С. 19–49.
- 2 Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии – СПб.: [Текст] Обл. правл. ВНТОЭ, 2013. – 450 с.
- 3 Береговая, И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И.Б. Береговая // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», 2013. – № 2. – С. 14 – 18.
- 4 Береговая, И.Б. Система показателей конкурентоспособности предприятий [текст] / И.Б. Береговая, Б.А. Береговой // Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: материалы X Международной научно-практической конференции.– Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2012. – С. 195-197.
- 5 Большаков, А.С. Менеджмент: [Текст] Учебное пособие – СПб.: Питер, 2012. –450 с.
- 6 Булеев, М. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / М. Булеев // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 4 – 19.
- 7 Булочников, П.А. Организационная инновация по внедрению системы управления качеством на основе процессного подхода [Текст] // Петербургский экономический журнал. 2015. № 2. С. 33–40.
- 8 Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – 672 с.
- 9 Булочников, П.А. Стратегическое управление инновационным развитием предприятий и отраслей сферы услуг [Текст] // Петербургский экономический журнал. 2014. № 1. С. 70–75.
- 10 Васяйчева, В.А. Онтологические аспекты формирования стратегии управления конкурентоспособностью предприятий [Текст] / В.А. Васяйчева //

Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – № 4 (105). – С. 121-125.

11 Веснин, В. Основы менеджмента.: учеб. пособие / В. Пожидаева. – М.: КноРус, 2016. – 320 с.

12 Васяйчева, О подходах к управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий [Текст] / В.А. Васяйчева, В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. // Вестник СамГУ. – 2014. – № 4 (115). – С. – 14 – 23.

13 Горин, И.А. Использование зарубежного опыта обеспечения конкурентоспособности при изучении курса «экономика организаций (предприятий)» [Текст] // Интеграция образования. – 2014. – № 1. – С. 131—136.

14 Гришков, А. Ф. Сущность и особенности конкуренции организаций в сфере услуг [Текст] // Петербургский экономический журнал. 2015. № 2. С. 114–120.

15 Гришов, А.Ф. Современные тенденции конкуренции и ее особенности в сфере услуг [Текст] // Петербургский Экономический журнал. 2015. № 4

16 Даниш, А.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / А.Г. Даниш [Текст] / Вестник ЮРГТУ (НПИ). Социально-экономические науки. 2012. N 2

17 Евсеев, С.Ю. Уточнение понятия «конкурентоспособность» по отношению к разноуровневым экономическим объектам [Текст] // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2012. – № 2(38). – С. 28 – 36.

18 Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2017. – 356 с.

19 Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ: учеб. пособие / Д.И. Жилияков, В.Г. Зарецкая. – М.: КноРус, 2016. – 368 с.

20 Завьялова, Е.М. Методические основы оценки конкурентоспособности управления промышленным предприятием [Текст] // Вестник Саратовского государственного экономического факультета. – 2012. – № 3. – С. 22 – 29.

21 Завьялова, Е.М. Факторный анализ конкурентоспособности управления промышленным предприятием [Текст] // Вестник Саратовского государственного экономического факультета. – 2012. – № 3. – С. 34 – 40.

22 Зобова, Л.Л., Орлова Е. К. Глобальная конкуренция как разновидность пространственной конкуренции [Текст] // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 4. С. 33–40.

23 Захаров, А.Н. Механизмы управления конкурентоспособностью туристской отрасли / А.Н. Захаров, А.А. Игнатъев // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. № 9. С. 31–48.

24 Ильина, Е.И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 10 (265). – С. 27 – 34.

25 Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. д.т.н. В.В. Трофимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 542 с.

26 Илышева, Н.Н. Анализ финансовой отчётности: учебник / Н.Н. Илышева, Крылов С.И. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 368 с.

27 Кара, А.Н., Систематика подходов к управлению конкурентоспособностью организаций [Текст] / Кара, А.Н., Ковтуненко А.В. / Экономика и управление: Новые вызовы и перспективы. – 2011. – № 10. – С. 18 – 23.

28 Касымова, Г.Ф. Формирование системы процессно-ориентированного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в современных

29 Касымова, Г.Ф., условиях хозяйствования [Текст] / Г.Ф. Касымова // Вестник ТГУ. – 2013. – выпуск 2 (58). – С. 14 – 18.

30 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: [Текст] практикум. М. Экономика, 2013. 232 с.

31 Кайро, О.В. Анализ финансовой отчётности: учеб. пособие / О.В. Кайро, С.И. Кузнецов, Л.К. Плотникова. – М.: КноРус, 2015. – 234 с.

- 32 Ковалев, А.И., Маркетинговый анализ [Текст] / Ковалев, А.И., Войленко В.В. / – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2012. – 450 с.
- 33 Кеворков, В.В. Практика и политика маркетинга: учебное пособие. – М.: ИСАРП, 2017. – 230 с.
- 34 Костромитинов, К.Н. Оценка состояния конкурентной среды: [Текст] Учебное пособие. / К.Н. Костромитинов. – Иркутск: БГУЭП, 2012. – 450 с.
- 35 Котова, Н.Н. Финансовый анализ: учеб. пособие / Н.Н. Котова, С.И. Кухаренко. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 45 с.
- 36 Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова, М.: Финансы и статистика, 2015. – 192 с.
- 37 Лавров, Г.И. Практикум по финансово-кредитным операциям: практикум / Г.И. Лавров. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2016. – 112 с.
- 38 Левитас, А.М. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии / А.М. Левитас. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2016. – 320 с.
- 39 Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с.
- 40 Михайлова, Е.П. Маркетинг: учебник / Е.П. Михайлова. – М.: Юрайт, 2013. – 420 с.
- 41 Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.
- 42 Мичурина, О.Ю., Ильина Н.С. «Конкурентоспособность» современного предприятия во взаимосвязи понятий конкурентного процесса: [Текст] системный подход // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 3. – С. 22 – 29.
- 43 Маркетинг: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 512 с.

44 Нацыпаева, Е.Л. К вопросу о сущности и взаимосвязи понятия «конкурентоспособность» и «деловая активность предприятия» [Текст] // Научно-практический журнал «Наука и общество». №2 (17). 2014. С. 138-143.

45 Ноздрев, Р.Б. Маркетинг. Учебник, практикум и учебно-методический комплекс / Р.Б.Ноздрев, Г.Д. Крылова и др. М.: Юристъ, 2015. – 275 с.

46 Нешитой, А.С. Финансы: учебник / А.С. Нешитой, Я.М. Воскобойников. – 10-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 528 с.

47 Питеев, В.Г. Маркетинг и его место в управлении конкурентоспособностью организации [Текст] // Вестник Адыгейского государственного университета. 2013. – № 9. – С. 23 – 29.

48 Проскуряков, В.В. Анализ уровня качества и конкурентоспособности выпускаемой на предприятии продукции [Текст] // Экономика. – 2014. - № 4. С. 10 - 19.

49 Ноздрев, Р.Б. Маркетинг. Учебник, практикум и учебно-методический комплекс / Р.Б.Ноздрев, Г.Д. Крылова и др. М.: Юристъ, 2015. – 275 с.

50 Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2016. – 656 с.

51 Пыльнева, Т.Г., Особенности формирования конкурентной среды предпринимательских структур [Текст] / Т.Г. Пыльнева, Корякина, Т.В., Азарин, А.И. Вестник ТГУ. 2012. выпуск 10 (66)

52 Рычкова, Н.В. Маркетинговые инновации: учеб. пособ. / Н.В. Рычкова. – М. : КноРус, 2014. – 226 с

53 Скворцов, А.А. Оценка эффективности стратегии конкурентоспособности торговых предприятий [Текст] // Труд и социальные отношения. – 2012. - № 8. – С. 22 – 30.

54 Стародубцева, Е.А. К вопросу о трактовке понятия "конкурентоспособность предприятия" [Текст] // Известия ИГЭА. 2011. № 4 (78). – С. 14 - 19.

55 Сфера услуг: Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учеб. пособие / под ред. д.э.н. Т.Д. Бурменко. М.: КНОРУС, 2015. – 422 с.

56 Тарануха, Ю.В. Конкуренция: система и процесс / Ю.В. Тарануха. – М.: [текст] Дело и сервис, 2012. – 672 с.

57 Топчиенко, Л.Н. Экономическая эффективность управления конкурентоспособностью работников предприятия [Текст] / Л.Н. Топчиенко // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Социально-экономич. науки. 2012. №2. – С. 12 - 20.

58 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 75-83

59 Фатхутдинов, Р.А. «Функции – процессы» в управлении конкурентоспособностью [Текст] / Р.А. Фатхутдинов// Стандарты и качество. – 2012. – №2. – С. 74-78.

60 Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю: монография [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2011. – 464 с.

61 Формирование системы материальной заинтересованности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 2. – С. 8 - 12.

62 Худякова, Т.А. Менеджмент. Государственная итоговая аттестация: учеб пособие / Т.А. Худякова, Н.Ю. Варкова, К.С. Айхель. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, – 2015. – 53 с.

63 37 Чернова, С.А. Принципы и факторы конкурентоспособности региональных коммерческих банков [Текст] // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 3. – С. 4 – 9.

64 Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. Под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2015. – 848 с.

65 38 Шевчук, Н.С. Анализ материальных ресурсов в управлении конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Н.С. Шевчук // Экономика. – 2014. № 2. – С. 14 – 18.

66 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебник для вузов / А.Ю. Юданов. – М.: Гном-пресс, 2015. –190 с.

67 Всемирный экономический форум [Электронный ресурс] // URL: <https://www.weforum.org>(дата обращения: 13.04.2018 г)

68 Главные тренды на рынке продаж в Рунете [Электронный ресурс] // URL:<http://www.forbes.ru>(дата обращения: 12.05.2018 г)

69 Европейская статистическая система [Электронный ресурс] //URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/>(дата обращения: 27.03.2018 г)

70 Исследование рынка: менеджеры будут продавать на 20% больше [Электронный ресурс] //URL: <http://www.advertology.ru/article139804>(дата обращения: 16.05.2018 г)

71 Исследование Российского рынка услуг [Электронный ресурс] //URL: <https://www.pwc.ru>(дата обращения: 22.05.2018 г)

72 КонсультантПлюс. Справочная правовая система [Электронный ресурс] // URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)(дата обращения: 01.05.2018 г)

73 Министерство образования и науки Челябинской области [Электронный ресурс] // URL: [www.minobr74.ru](http://www.minobr74.ru) (дата обращения: 11.04.2018 г)

74 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. «Гарант» информационно-правовой портал [Электронный ресурс] // URL: <http://base.garant.ru/185134/>(дата обращения: 16.05.2018 г)

75 Официальный сайт Компании «Idea» [Электронный ресурс] //URL: <https://idea-potolki.ru> (дата обращения: 11.05.2018 г)

76 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс] // URL: <http://chelstat.gks.ru> (дата обращения: 10.05.2018 г)