



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Пути повышения конкурентоспособности предприятия мебельного производства (на примере ИП Петросян А.С.)»

Исполнитель Чёрная П.Ю.

Руководитель Мартынова Т.В.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Туапсе  
2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия .....</b>	<b>5</b>
1.1 Сущность конкурентоспособности и факторы ее определяющие .....	5
1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия .....	7
1.3 Особенности функционирования рынка продукции мебельных производств.....	16
<b>Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С.....</b>	<b>19</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	19
2.2 Анализ конкурентной среды ИП Петросян А.С. ....	25
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С. ....	30
<b>Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.....</b>	<b>41</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>46</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>51</b>

## Введение

Рынок любого товара или услуги имеет свои особенности. Как явление конкуренция не нова, но многогранность ее проявлений требует постоянного изучения.

Среди экономических, организационных, технологических и социальных проблем, с которыми предприятие сталкивается по роду своей деятельности, существует «проблема проблем» — способность выжить в конкурентном окружении.

Сегодня для каждого предприятия важна оценка конкурентного положения на рынке и конкурентоспособности выпускаемой продукции. Формы и методы конкурентной борьбы разнообразны, и перед каждым предприятием стоит вопрос выбора конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке.

Конкурентоспособность продукции является основополагающим преимуществом, а изучение конкурентов — основной элемент исследования рынка аналогичной продукции.

**Актуальность темы бакалаврской работы** заключается в том, что организационно-экономические отношения в процессе управления конкурентоспособностью предполагают осуществление мероприятий по расширению рынка сбыта продукции, удержанию и привлечению новых клиентов, улучшению обслуживания и рекламы.

**Объект исследования** — предприятие по производству и реализации мебели ИП Петросян А.С.

**Предмет исследования** — конкурентоспособность исследуемого объекта.

**Цель бакалаврской работы** - рекомендовать пути повышения конкурентоспособности исследуемого объекта

В соответствии с целью поставлен ряд **задач:**

– Изучить теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия

– Проанализировать и дать оценку конкурентоспособности предприятия по производству мебели ИП Петросян А.С. на региональном рынке

– Рекомендовать пути повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Поставленная цель и задачи позволили сформировать **структуру бакалаврской работы**. В первой главе «Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия» изучается сущность конкурентоспособности предприятия и факторы ее определяющие, показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятия, особенности функционирования рынка продукции мебельных производств в целом по России. Во второй главе «Анализ и оценка конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.» приводится организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта, дается оценка основных конкурентов, проводится анализ конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С. В третьей главе «Пути повышения конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.» предлагается провести рекламную кампанию, что позволит укрепить позицию на рынке, сформировать имидж, закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

**Методической основой написания бакалаврской работы** являются: эмпирические методы: наблюдение и изучение финансовой документации, нормативных документов, а также конкурентной среды; теоретические методы: теоретический анализ учебной литературы; экономико-математические методы; статистические методы.

**Теоретической основой написания бакалаврской работы** являются работы следующих авторов: М.И. Гельвановский, И. Н. Герчикова, Г. М. Чернецова, Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова, И.Б.Гурков, Р. Каплан и др.

Общий объем работы 53 листа печатного текста, работа включает 19 таблиц и 12 рисунков.

# Глава 1 Теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Сущность конкурентоспособности и факторы ее определяющие

Содержательное наполнение термина «конкуренция» неоднозначно. Конкуренция (латинск. concurrentia, - сталкиваться, соперничать) – соперничество организаций в достижении аналогичных целей, а также наилучших результатов.

Конкуренция - существенная черта различных видов деятельности, в которых происходит столкновение интересов (политика, экономика, наука, спорт и др.).

Мировой опыт показывает, что в состоянии рыночной экономики, немыслимой без жесткой конкуренции, конкурентоспособность является неременным правилом выживания товаропроизводителей, основным мерилем производственной деятельности конкретных предприятий и благополучия государства в целом.

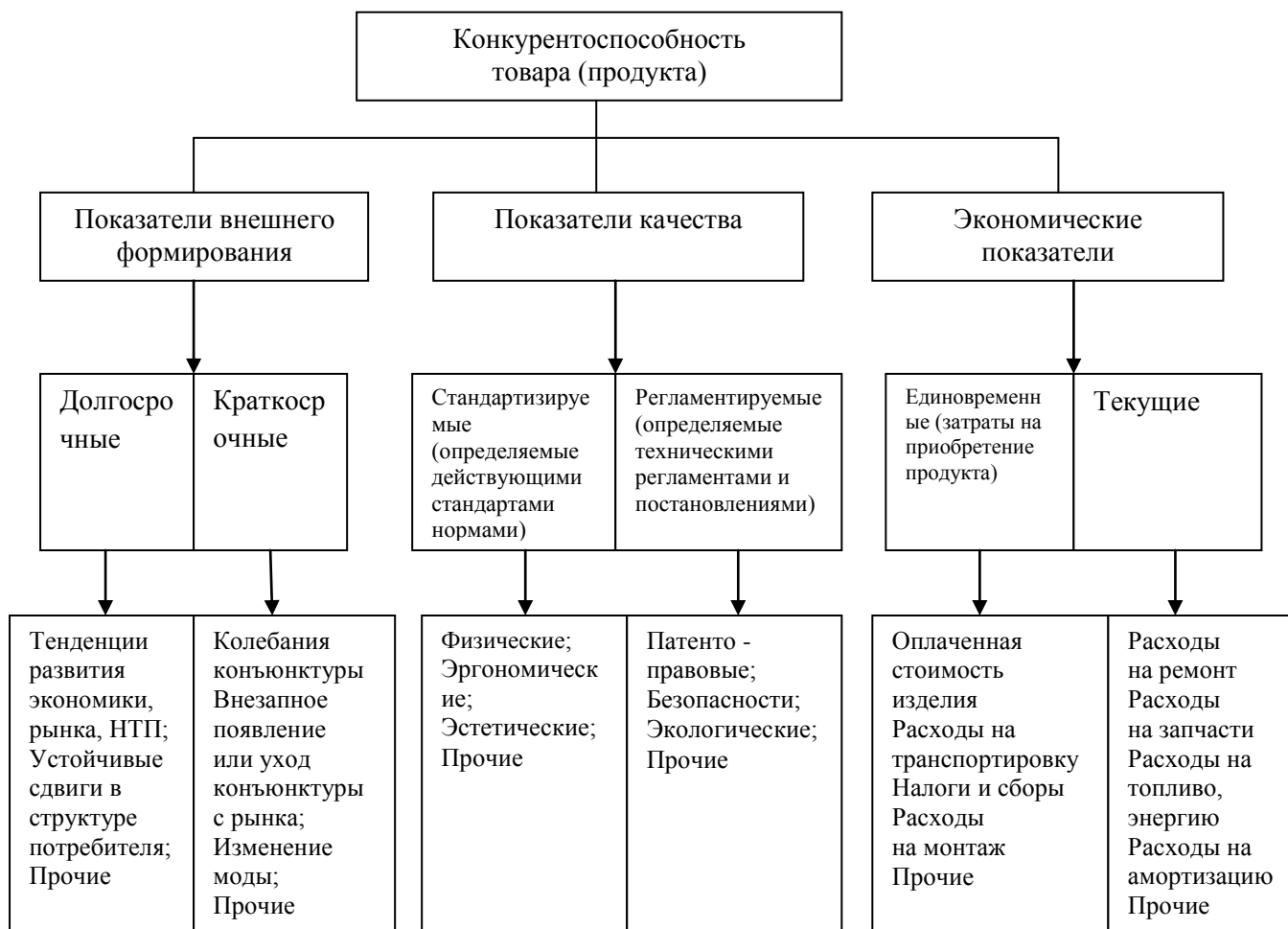
**Конкурентоспособность** - сложные потребительские и стоимостные характеристики продукта, которые определяют его успех на рынке, то есть преимущество этого продукта над другим с точки зрения широкого спектра конкурирующих аналоговых продуктов.

Часто понятие конкурентоспособности ассоциируется с понятием качества. Это не совсем правда. Конкурентоспособность является более широким понятием, чем качество продукта, который, в свою очередь, является ее основным компонентом.

Если качество (увеличение) представляет собой набор специфических свойств, которые характеризуют полезность продукта для потребителя, конкурентоспособность дает возможность сравнить и разнородные товары, так как они позволяют удовлетворить особые потребности, а также принимать во внимание внешние по отношению к продукту и не зависит от его свойств и характеристик, таких как сроки поставки, качество обслуживания, рекламы,

изменения баланса спроса и предложения, финансовые условия и многое другое [4, с.49].

Классификационная схема основных характеристик, раскрывающих конкурентоспособность продукции, представлена на рис. 1.1.

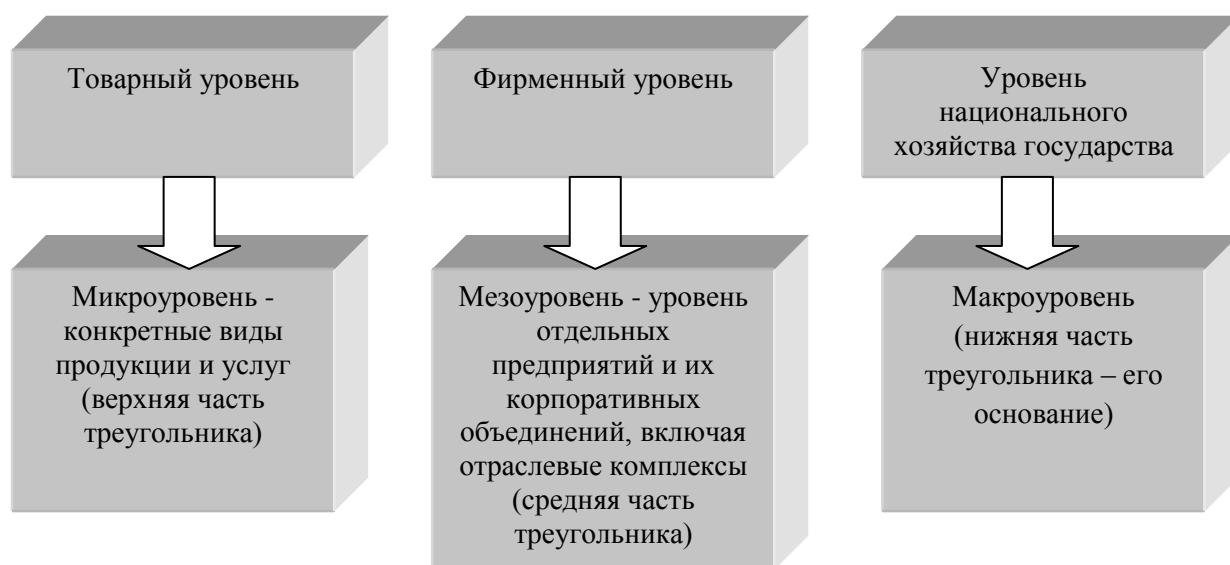


**Рис.1.1. Классификационная схема показателей конкурентоспособности товара [4]**

По мнению М.И. Гельвановского, д.э.н. Института экономики РАН- конкурентоспособность – одна из основных категорий национальной экономики, построенной на коммерческой основе. В мировой экономике эта категория является главной, т.к. от уровня конкурентоспособности в конечном итоге зависит положение того или иного государства в мире. Однако, начиная перестройку системы хозяйствования в начале 90-х годов, прежнее руководство государства не вывело проблему повышения конкурентоспособности

национальной экономики России как первостепенную задачу развития страны. На сегодняшний день эта задача является приоритетной, и её решение во многом зависит не только от практических мер по повышению конкурентных преимуществ российских предприятий, но и от общего осмысления проблемы во всей её сложной совокупности.

Конкурентоспособность имеет три основных уровня своего формирования, которые между собой тесно связаны (рис. 1.2.).



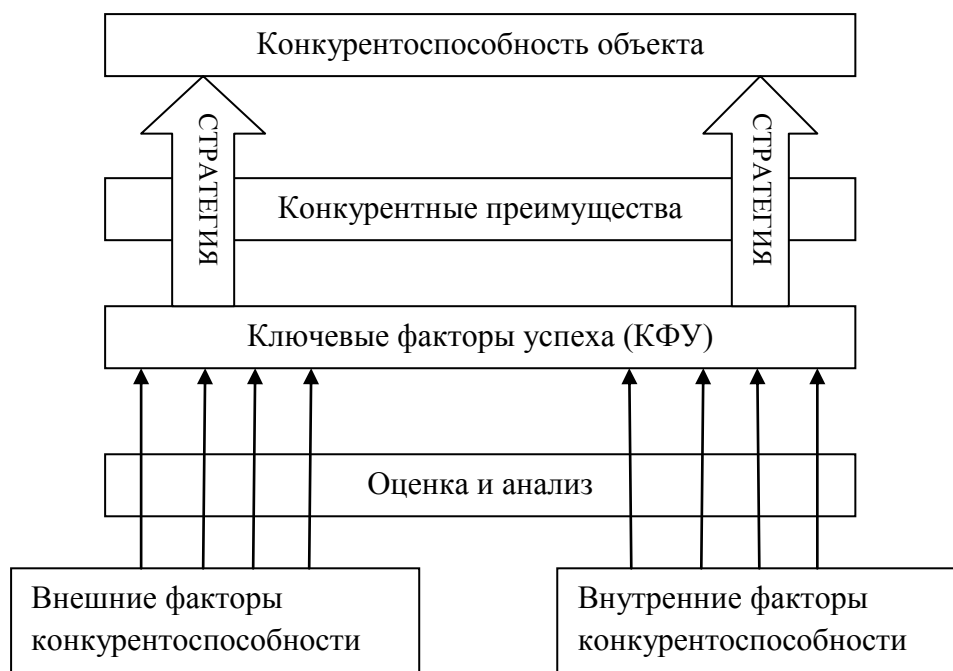
**Рис. 1.2. Уровни конкурентоспособности [12]**

## **1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия**

В достижении конкурентоспособности организации центральное положение принадлежит оценке. На рис. 1.3. представлен механизм перехода факторов конкурентоспособности в конкурентные преимущества, которые, приведут к достижению конкурентоспособности.

Внутренними факторами являются объективный набор критериев, определяющих способность предприятия с точки зрения их конкурентоспособности. Они связаны с потенциальными маркетинговыми услугами, научно-техническим персоналом, людскими ресурсами, финансовым и экономическим потенциалом, уровнем материально-технического обеспечения и

так далее [6, с.120].



**Рис. 1.3. Схема достижения конкурентоспособности субъекта [6, с. 120]**

Внешние факторы - это социально-экономические и институциональные отношения, формирующие бизнес (внешняя среда) и влияющие на цену, при которой юридическое лицо и неценовые свойства являются более привлекательным. Внешние факторы можно отнести к влиянию экономических и административных мер, характеристики рынка, деятельности общественных и неправительственных учреждений, деятельности политических партий и движений, формирующие социально-экономическую ситуацию в стране и так далее [6, с.121].

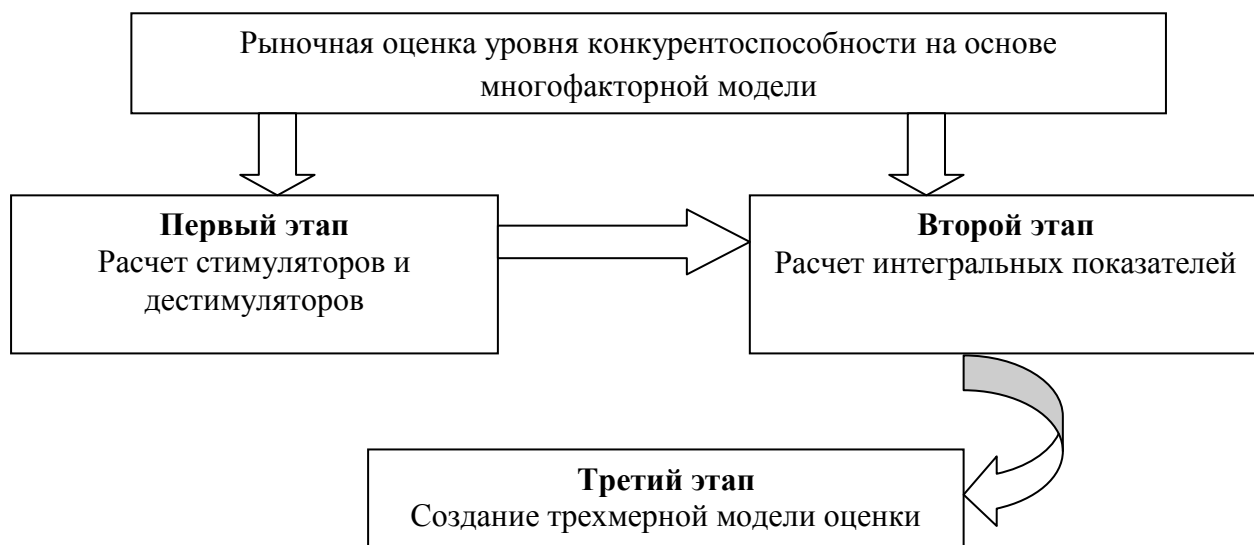
В выявлении этих факторов немалую роль исполняют модели структурного анализа М.Портера, такие как ценностная цепочка, 5-факторная модель, конкурентный ромб [13, с.479-484].

В экономической литературе предлагается несколько способов определения уровня конкурентоспособности организаций, но почти все они основаны на двух методах оценки [8, с.90]:

1. Рыночная оценка уровня конкурентоспособности на основе многофакторной модели. Оценка конкурентоспособности по данному методу



проводится в три этапа, они представлены на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Этапы проведения оценки конкурентоспособности на основе многофакторной модели [13, с.479-484]**

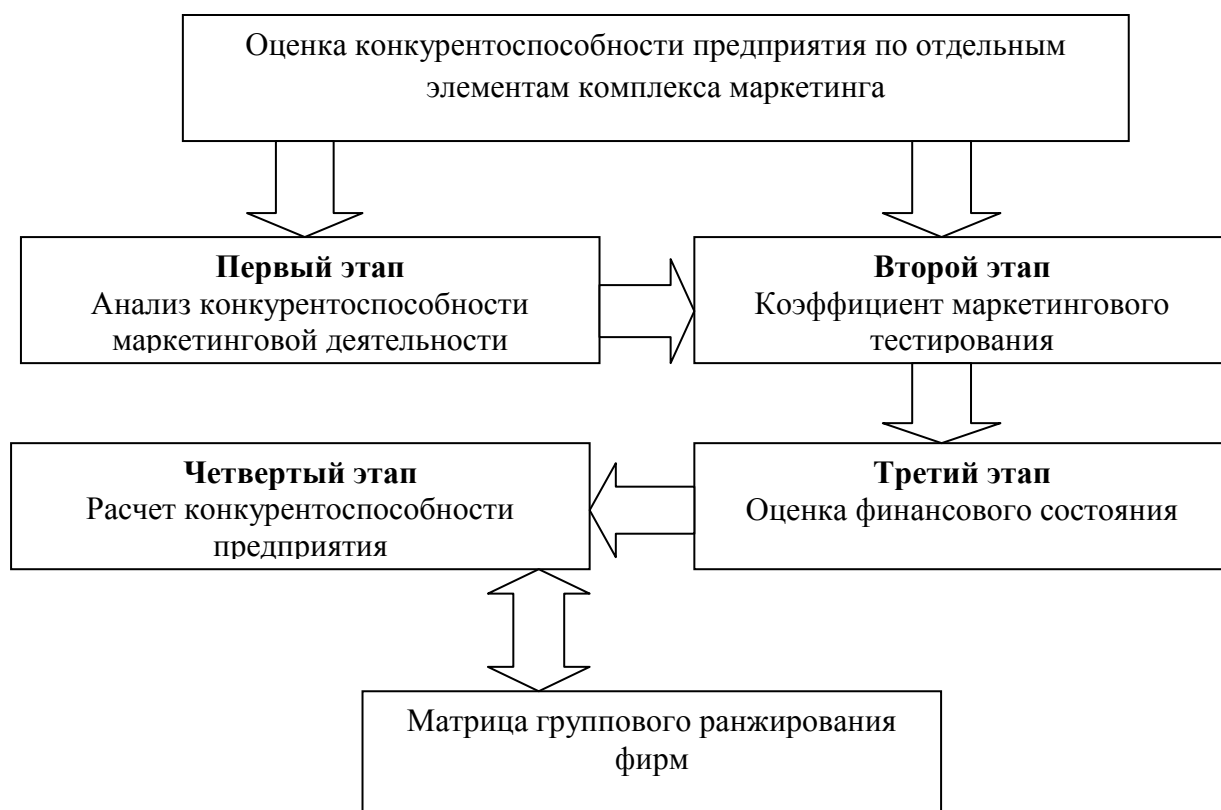
Этот метод сформирован на сравнении уровня конкурентоспособности организации с нормативными значениями.

Первый этап - на основе оценки уровня конкурентоспособности организации на основе многофакторной модели, все оценки бизнеса предприятия делятся на три группы: организационные и экономические; организационно-техническое; финансово-экономический. Второй этап - расчетные значения в динамике показателей, принимая во внимание время, исследуемый, разделение и дестимуляторы стимулируя их. Стимулирующие – это те, которые должны привести к увеличению производительности, так как это улучшит общую оценку работы объекта (например, показатели «производительность», «фондоотдача», и т.д.). Дестимулирующие - должны стремиться к уменьшению величины этих показателей, так как это привело к улучшению их оценки динамики субъекта предпринимательской деятельности (например, трудоемкость, нарушение трудовой дисциплины, текучесть кадров и т.д.).

2. Оценка конкурентоспособности по отдельным элементам комплекса маркетинга. Данная методика предполагает осуществлять оценку в

четыре этапа (рис. 1.5.)

Методика основана на том факте, что критерии сгруппированы по организации конкурентоспособности отдельных элементов комплекса маркетинга: продукт, цена, приведение продукта к потребителям, продвижение продукта (маркетинговые коммуникации). Количественные показатели используются для урегулирования перечисленных пунктов. Кроме того, используемые показатели характеризуются деловой активностью и эффективностью компании [24, с.88].

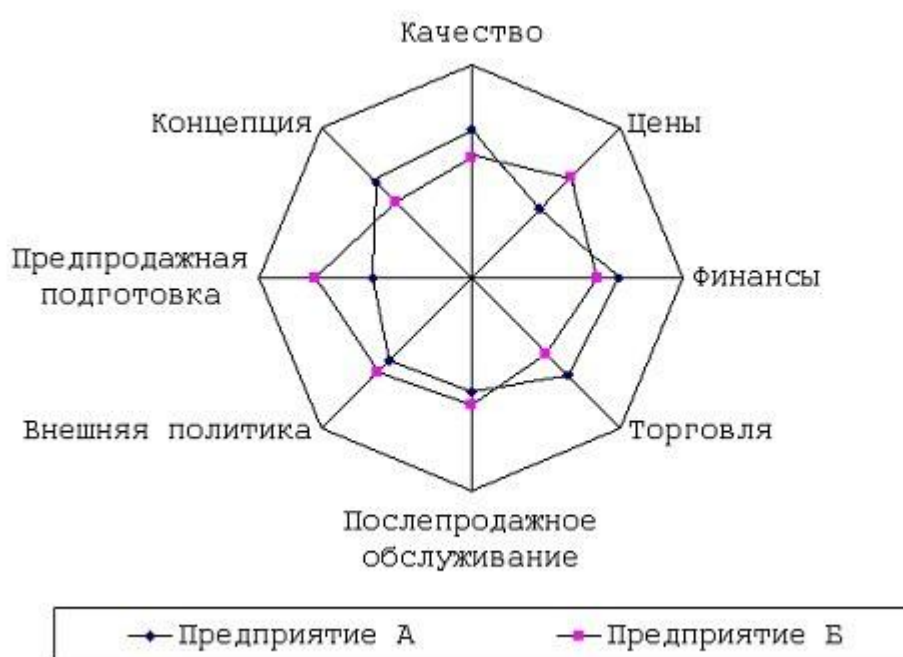


**Рис. 1.5. Этапы проведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия по отдельным элементам комплекса маркетинга [24, с.88]**

Расчеты основаны на результатах позиции предприятия на рынке: лидер, претендентом роли преемника лидера, с рынка и обанкротиться. Возможности оценки позволяют предприятиям создать конкурентоспособную многоугольник (рис. 1.6.).

Для просмотра значений для каждой оси каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на рис. 1.6. оценка проводилась только по 8

факторам) используются для определения масштаба размера (в виде более частой оценки балльных показателей). Различные организации, чтобы конкурировать проводят оценку конкурентоспособности применяя многоугольник конкурентоспособности, где можно легко проанализировать уровень, используя различные факторы конкурентоспособности. Несомненным недостатком такого подхода является отсутствие информации относительно того, на сколько та или другая компания-конкурент сможет улучшить свои функциональные показатели.



**Рис. 1.6. Многоугольник конкурентоспособности [24, с.90]**

**Таким образом,** основываясь на результатах исследований, проведенных на этих областях исследования конкурентоспособности, может быть проведен сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров), и определены направления повышения конкурентных преимуществ компаний. На основе анализа полученных оценок сильные и слабые стороны конкуренции для всех направлений испытаний и разработанных мероприятий консолидируют сильные стороны и устранить слабые места.

SWOT-анализ - метод обобщения результатов аудиторской проверки

компании и ее рыночной среды. Английский акроним расшифровывается как «сильные и слабые стороны (компании) - возможности и угрозы (внешней среды)».

Сильные и слабые стороны предприятия определяются по отношению к соперникам на аналогичном рынке товаров. Из всех возможных направленностей анализа сильных и слабых сторон определяются те, которые оказывают максимальное влияние на успех предприятия на рынке, они рассматриваются в качестве ключевых факторов, которые могут привести к успеху на этом рынке.

Основные направления оценки сильных и слабых сторон предприятия представлены в табл. 1.1.

**Таблица 1.1**

**Основные направления оценки сильных и слабых сторон  
предприятия [6, с.120]**

Показатели	Характеристика показателей
Менеджмент предприятия	Подготовленность управленческого состава, мотивация менеджеров, точность разделения полномочий и функций, тип организационной структуры управления и др.
Рыночные показатели	Доля рынка, репутация предприятия, престижность брендов, удовлетворенность клиентов, расходы на организацию коммуникаций с клиентами, стимулирование сбыта и др.
Технологии	Разработка новых технологий, внедрение появляющихся новых технологий, развитие собственных научных исследований и др.
Кадры	Уровень квалификации работников, наличие собственной базы профессиональной подготовки и переподготовки, вложения в повышение квалификации персонала, возрастная структура и др.

**Продолжение таблицы 1.1**

Финансы	Структура активов, инвестиционный рейтинг, доходы на активы, возможность получения кредитов и др.
Производство	Производственная мощность, тип и возраст оборудования, системы контроля качества и др.

Возможности и угрозы внешней среды предприятия предлагают оценивать по следующим направлениям (табл. 1.2).

**Таблица 1.2****Направления оценки возможностей и угроз внешней среды [10, с.102]**

Показатели направления оценки	Характеристика показателей
Влияние макросреды организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономическая ситуация – изменение доходов в стране, изменение условий кредитования, инфляция и др.;</li> <li>– демографическая ситуация – основные тенденции, обуславливающие рост и уменьшение групп потребителей и др.;</li> <li>– политическая ситуация – влияние действующего законодательства, разработка новых законов, стабильность власти на различных уровнях (от федерального до местного) и др.;</li> <li>– технологическая ситуация – появление новых технологий и их влияние на возможности создания новых товаров, изменения системы распределения товаров, влияние новых технологий на изменение поведения потребителей и др.;</li> <li>– экологическая ситуация – доступность</li> </ul>

**Продолжение таблицы 1.2**

	<p>природных ресурсов и энергии, влияние экологических проблем на отношение общественности и поведение потребителей и др.;</p> <p>– культурная ситуация – изменения в стиле жизни различных социальных групп, появление новых культурных трендов и др.</p>
<p align="center">Влияние микросреды организации</p>	<p>– изменение целевых групп потребителей – уменьшение или увеличение этих групп, стабильность потребностей, изменение структуры потребностей, изменение отношения к товару и др.;</p> <p>– изменение каналов сбыта – давление посредников на производителей, появление новых каналов и др.;</p> <p>– деятельность конкурентов – активность, изменение их доли рынка и др.;</p> <p>– деятельность поставщиков – распределение сил между субъектами рынка, увеличение или уменьшение конкуренции между поставщиками и др.</p>

**Таким образом,** на основании исследования можно сделать следующие выводы:

1) Проведение SWOT-анализа позволяет изучить рынок, на котором работает организация, и ее положение по отношению к основным конкурентам на этом рынке.

2) Кроме того, проведенный анализ позволяет принять ряд решений: что необходимо сделать, чтобы с максимальной выгодой для себя использовать возможности внешней среды, и что предпринять, чтобы избежать возможные проблемы.

Существует множество методик систематизации данных в SWOT-

анализе, но общая схема представлена на рис. 1.7.

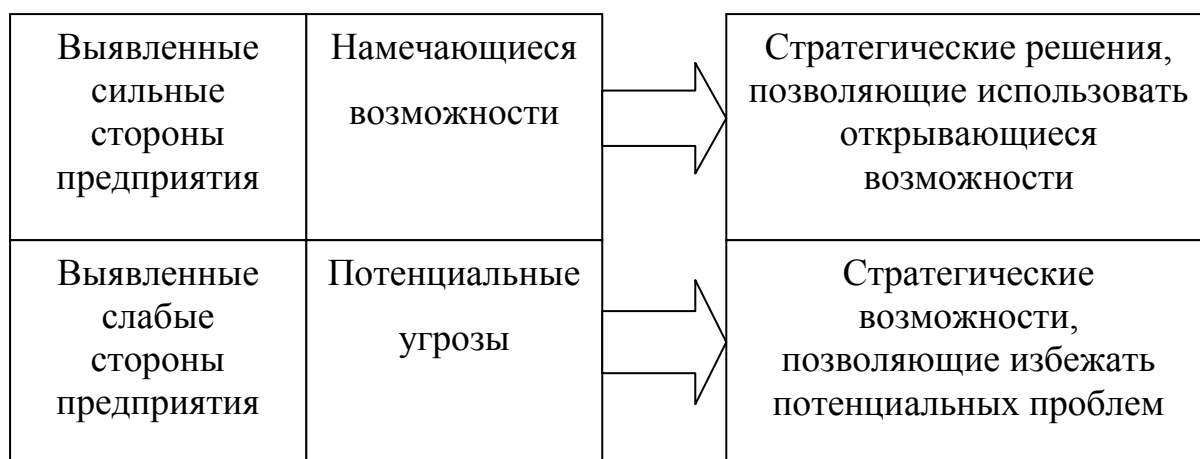


Рис. 1.7. Общая схема SWOT-анализа [23, с.24]

**Метод анализа GAP** [7,с.82] предложен Стэнфордским исследовательским институтом в Калифорнии. Он позволяет найти способы разработки стратегии и управления, позволяющие привести бизнес в соответствие с требованиями рынка (рис.1.8.).

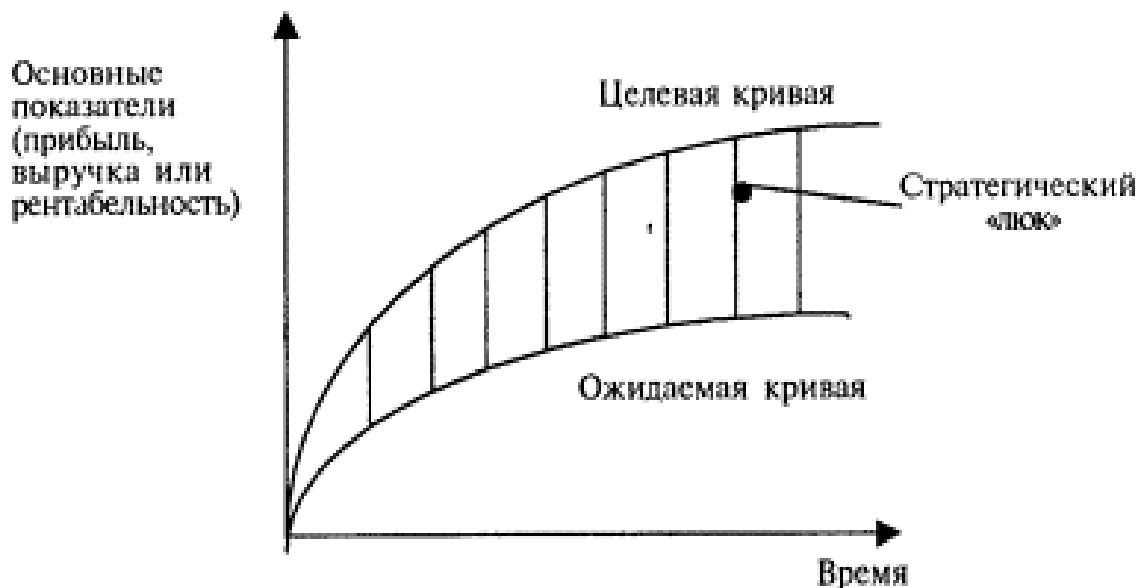


Рис. 1.8. График GAP-анализа [7, с.82]

**«STEP»-анализ** - [9,с.109-113] инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать ситуацию и положение фирмы на рынке, ее возможности и направления развития (рис.1.9.).

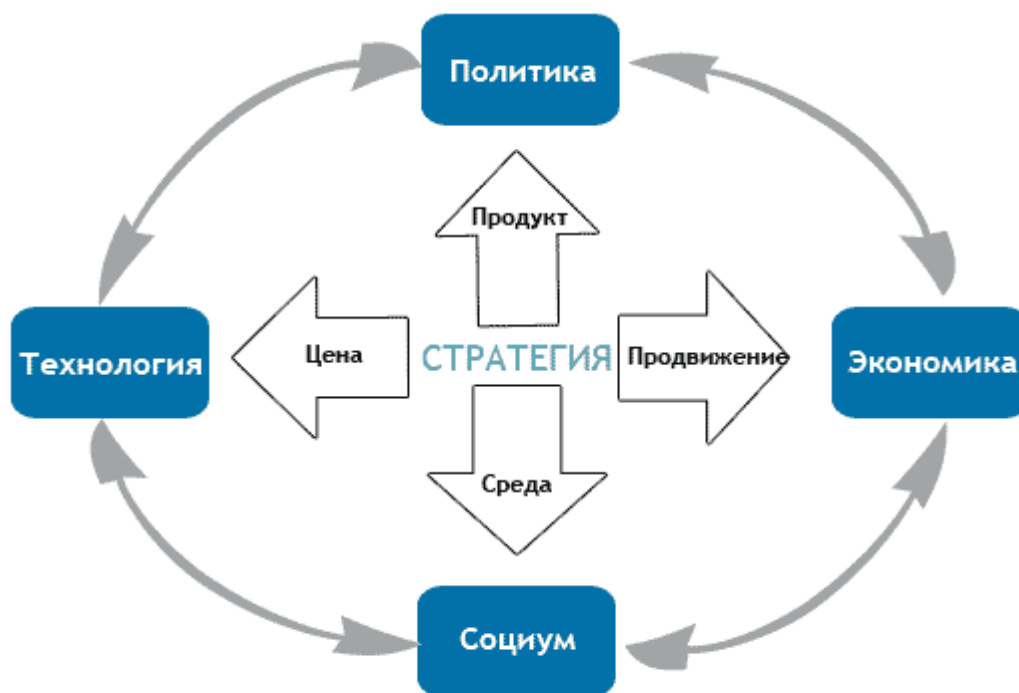


Рис. 1.9. STEEP-анализ [9, с.109]

### 1.3 Особенности функционирования рынка продукции мебельных производств

Под рынком мебели понимается направление, представляющее собой объединение компаний - производителей и продавцов мебели, конечных покупателей мебели и экономические отношения возникающие в результате купли-продажи мебели между ними.

Мебель - передвижные или встроенные изделия для оборудования жилых и офисных помещений, садово-парковых и других зон, где может находиться человек.

Рост курса доллара жестко отразился на ситуации в мебельной отрасли, т.к. одновременно увеличилась стоимость комплектующих изделий как импортного так и отечественного производителя [1].

Основные характеристики мебельного производства представлены в табл. 1.3[20].



## Основные характеристики мебельного производства [20]

Показатели	Основные характеристики
Сложный цикл мебельного производства и высокое влияние технологического процесса	Достаточно высокая розничная цена. Денежные вложения в приобретение мебели занимают от 7 до 10 % семейного бюджета
Длительный период вывода на мебельный рынок новых видов продукции	Особое значение приобретает планирование и прогнозирование потребностей потенциальных покупателей и спрос на продукцию мебельного производства в средне и долгосрочном периоде
Высокие требования к качеству	Потребитель выбирает мебель с учетом того, как длительно и с каким уровнем качества мебель будет удовлетворять его потребности. Исходя из этого, уровень качества фурнитуры и комплектующих рассчитывается на определенное количество лет использования
Необходимость гарантийного и послегарантийного обслуживания	Эти расходы не существенны
Конкуренция рынков новых и поддержанных товаров	Рынок мебели представляет собой помимо существования рынка новых видов товаров, наличие и рынка поддержанных товаров мебельного производства, бывших в употреблении. И конкуренция между ними может быть острее в зависимости от вида мебели. В связи с чем, перед конкурирующими производителями стоит немаловажная проблема выявления оптимального срока службы производимых товаров и создания инфраструктуры послепродажного обслуживания
Продолжительный период выбора и совершения покупки	Мебельная продукция относится к продукции предварительного выбора с отсутствием полноценной и доступной информации об ожидаемых характеристиках

### Продолжение таблицы 1.3

<p>потенциальными покупателями</p>	<p>будущей покупки, которые потребитель сравнивает по степени удобства, качеству, цене и дизайну. Выбор потребителем мебели составляет от 2 до 4 недель (а в некоторых случаях откладывается на несколько месяцев до очередной выставки) и в его таблицу сравнения попадает до 10 моделей, которые сравниваются по 10-15 характеристикам. Основные сравниваемые характеристики: цена, внешний вид, расцветка, удобство использования, качество сборки, качество материалов, удобство ухода, скидки, долговечность</p>
<p>Моральный износ товаров мебельного производства</p>	<p>Помимо физического износа мебельной продукции, особое значение приобретает моральный износ</p>

В Краснодарском крае наблюдается стабильный рост мебельного производства, и это касается большинства предприятий по производству мебели. В Краснодарском крае, до недавнего времени, было достаточно много мелких предприятий по производству мебельной продукции. Более того, производимая мебель реализовывалась на региональном рынке. В настоящее время наблюдается тенденция выхода на рынок и более крупных производителей, производящих современную и многофункциональную мебель.

Производство мягкой мебели занимает первое место в ассортименте мебельной продукции. Как показывают статистические данные, производством мягкой мебели занимается более 1,5 тысяч индивидуальных предпринимателей. В целом оборот этих предприятий больше, чем у крупных компаний, работающих в этом сегменте рынка.

## Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С.

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Индивидуальный предприниматель Петросян Арам Саакович (далее ИП Петросян А.С.) начал свою деятельность в 2002 году. Организация создана без ограничения срока, но может быть реорганизована или ликвидирована в соответствии с действующим законодательством.

Местом нахождения и почтовым адресом общества является: Российская Федерация, 352800, Краснодарский край, г.Туапсе, ул. Гагарина, д. 9.

ИП Петросян А.С. имеет свою печать, свой товарный знак, расчетный счет в банке, имеет право заключать сделки и подписывать договоры.

Организация создана для удовлетворения потребностей населения в непродовольственных товарах, роста материального благосостояния своих сотрудников, обеспечения занятости населения, увеличения поступлений в местный бюджет и получения прибыли. В организации используется упрощенная система налогообложения (УСН).

Основными видами деятельности ИП Петросян А.С. в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД ОК 029-2001 КДЭС Ред.1) являются виды деятельности, представленные в табл.2.1. Несмотря на такое разнообразие видов деятельности, организация основной упор делает на производство мебели.

**Таблица 2.1**

#### **Основные виды деятельности ИП Петросян А.С.<sup>1</sup>**

№ п/п	Код вида деятельности	Наименование вида деятельности
<b>Основные виды деятельности</b>		
1	36.14	Производство прочей мебели

<sup>1</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Продолжение таблицы 2.1

Дополнительные виды деятельности		
2	52.48	Прочая розничная торговля в специализированных магазинах
3	60.24.2	Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта
4	45.2	Строительство зданий и сооружений
5	51.1	Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе)
6	55.30	Деятельность ресторанов и кафе
7	52.48.11	Розничная торговля офисной мебелью

В организации ИП Петросян А.С. применяется весь перечень офисного оборудования: принтеры, ксероксы, факсы, компьютеры, функционирование которых подкреплено соответствующим лицензионным программным обеспечением:

- Windows XP,
- Microsoft Office 2007,
- 1С: Торговля и склад,
- 1С: Предприятие,
- Консультант Плюс,
- PRO100,
- BestCat2
- Доступ в Интернет.

Организационная структура ИП Петросян А.С. является довольно простой в связи с малыми её размерами и относительно небольшим количеством сотрудников.

В организации работают 12 человек, а именно директор, бухгалтер, 1 администратор, 2 продавца-дизайнера с обязанностями кассиров, 2 водителя, 5 рабочих.

Должностные обязанности сотрудников ИП Петросян А.С:

Руководитель организации (директор) – осуществляет руководство и несет полную ответственность за деятельность предприятия; организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений: цеха по производству мебели и торгового зала по реализации произведенной продукции; контролирует выполнение договорных обязательств, качество работ и продукции, которую производит предприятие; принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами; решает проблемы финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Бухгалтер - выполняет работу по ведению бухгалтерского учета активов, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).

Администратор - составляет график работы персонала магазина с учетом функциональных обязанностей, производственной необходимости и среднедневного колебания количества покупателей; руководит работой продавцов и определяет их расстановку в торговом зале и на кассе; контролирует ассортимент и качество товаров, предлагаемых покупателям, и вносит предложения по ассортименту магазина; самостоятельно составляет заказы; контролирует поставки материалов для производства.

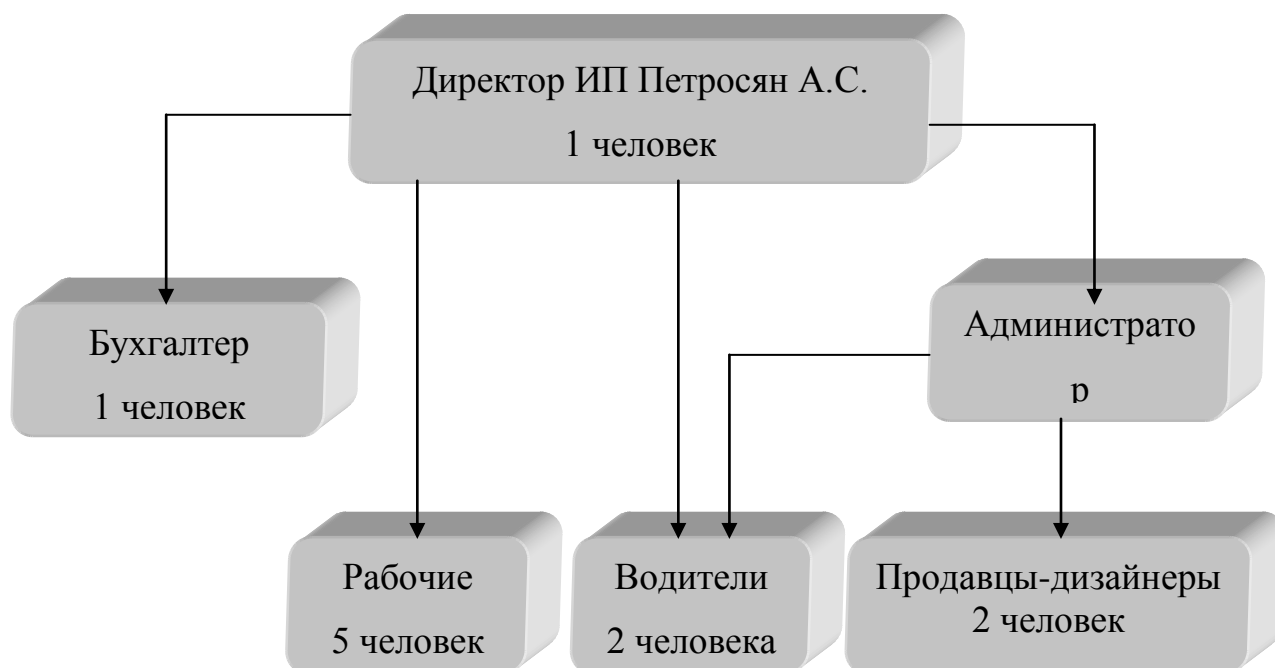
Продавцы-дизайнеры с обязанностями кассира - продают и разрабатывают модели мебельной продукции, отвечают за порядок в торговом зале, расстановку и учёт продукции, заведуют кассой, занимаются выдачей и приемом денег.

Водители – осуществляют поставку материалов и товаров, а также поручений руководителя и бухгалтера организации.

Рабочие – выполняют в установленные сроки производственные задания по объему производства мебели, качеству, заданной номенклатуре

(ассортименту), сборку, установку мебели и прочих цеховых работ.

В ИП Петросян А.С. используется линейная организационная структура (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Линейная организационная структура ИП Петросян А.С.<sup>2</sup>**

Анализ кадрового потенциала ИП Петросян А.С. представлен в табл. 2.1.

**Таблица 2.1**

**Анализ кадрового потенциала ИП Петросян А.С.<sup>3</sup>**

Показатели	Всего		В том числе по категориям					
			Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Персонал предприятия	12	100	1	8,33	4	33,33	7	58,33
<b>Структура персонала по полу</b>								
мужчины	8	66,66	1	100	-	-	7	100
женщины	4	33,34	-	-	4	100	-	-
<b>Возрастной состав персонала</b>								
20-30 лет	2	16,66	-	-	2	50	-	-
31-40 лет	6	50	-	-	1	25	5	71,42
41-50 лет	4	33,34	1	100	1	25	2	28,58

<sup>2</sup> Рисунок составлен автором, по данным полученным в процессе исследования

<sup>3</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 2.1**

<b>Распределение персонала по стажу работы</b>								
3-5 лет	5	41,67	-	-	2	50	3	42,85
5-10	6	50	-	-	2	50	4	57,15
10-20	1	8,33	1	100	-	-	-	-
<b>Образовательный уровень персонала</b>								
среднее профессиональ ное	8	66,67	1	100	1	25	6	85,72
незаконченное высшее	3	25	-	-	2	50	1	14,28
высшее	1	8,33	-	-	1	25	-	-

Как видно из табл. 2.1 доля мужчин в общей численности персонала составляет в 66,66 %, а женщин 33,34%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия, а именно производство мебели.

Наибольший удельный вес работников приходится на возрастную категорию от 31 до 40 лет и составляет 50%. Стаж работы от 5-10 лет имеют 6 работников предприятия.

По уровню образования наибольший удельный вес приходится на специалистов со средне профессиональным образованием: 8 человек или 66,67%.

Весь ассортимент, представленный предприятием, обладает высоким качеством. Материалы, применяемые для изготовления мебели так же обладают высоким качеством, например, ЛДСП (ламинированная древесно-стружечная плита) изготавливается по немецкой технологии, имеет особую прочность, стойкостью к истиранию. Имеется широкий цветовой ассортимент ЛДСП, ПВХ-фасадов, акриловых фасадных панелей, а также великое разнообразие стеклянных и зеркальных витражей.

На предприятии постоянно проводится работа по обновлению ассортиментного ряда, разрабатываются новые модели мебели, с учетом современных тенденций в мебельном производстве.

В табл. 2.2 представлен анализ реализации выпускаемой продукции за

2015 год.

Таблица 2.2

**Объем продаж по ассортиментным группам ИП Петросян А.С.<sup>4</sup>**

№п/ п	Наименование показателя	2014г. тыс.руб.	2015г. тыс.руб.	Отклонение	
				Абсолют. тыс. руб.	Относит. (%)
1	Кухонные гарнитуры	3800	4200	400	110,5
2	Шкафы-купе	2055	3800	1745	184,9
3	Гостиная мебель	1400	1500	100	107,1
4	Мебель для прихожей	1600	1800	200	112,5
5	Мягкая мебель	670	840	170	125,4
6	Мебель прочая	2000	2600	600	130,0
	Итого	11525	14740	3215	127,9

Как видно из табл. 2.2 в 2015 году выросли производство и продажи кухонных гарнитуров на 400 тыс. руб., мягкой мебели на 170 тыс.руб., мебели прочей на 600 тыс.руб., а также почти в два раза увеличились продажи шкафов-купе, что обусловлено резким повышением покупательского спроса на данный вид товаров.

На предприятии основным показателем финансовых результатов служит прибыль. Прибыль от продаж характеризует эффективность основной деятельности организации и определяется как разница между валовой прибылью, коммерческими расходами и управленческими расходами.

Изменение прибыли основано на различных факторах:

- изменение отпускных цен на реализованную продукцию;
- изменение объема продукции (по базовой себестоимости);
- изменение объема продукции, обусловленное изменениями в структуре продукции;
- изменение себестоимости единицы продукции;
- изменение себестоимости за счет структурных сдвигов в составе

<sup>4</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования



продукции;

- изменение цен на материалы, тарифы, услуги.

Анализ формирования прибыли ИП Петросян А.С. представлен в табл.

2.3.

**Таблица 2.3**

**Анализ формирования прибыли ИП Петросян А.С.<sup>5</sup>**

№п/п	Наименование показателя	2014г. (тыс. руб.)	2015г. (тыс. руб.)	Отклонение	
				Абсол. (тыс. руб.)	Относительные, (%)
1	Выручка от продажи	11525	14740	3215	127,9
2	Себестоимость	6477	8282	1805	127,87
3	Валовая прибыль	5048	6458	1410	127,93
4	Рентабельность продаж (%) (п.3/п.1)	43,8	43,81	0,01	-
5	Текущий налог на прибыль (6%)	303	388	85	128,01
6	Чистая прибыль	4745	6070	1325	127,92
7	Рентабельность чистой прибыли (%) (п.6/п.1)	41,17	41,18	0,01	-

**Таким образом,** в анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки от продаж, валовая прибыль увеличилась на 27,93%, показатель рентабельности показывает, что в каждом заработанном рубле содержится 43,8 % валовой прибыли.

## **2.2 Анализ конкурентной среды ИП Петросян А.С.**

Изучение основных конкурентов и их роли на региональном рынке производства и реализации мебели в г. Туапсе и Туапсинском районе было проведено в рамках общей системы сбора и обработки информации, полученной с помощью анализа обзоров в местной периодической печати,

<sup>5</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Интернете, опроса покупателей, а также в результате наблюдения.

Анализ конкурентной среды показал, что основными конкурентами предприятия ИП Петросян А.С. являются такие фирмы как ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех», ИП Цкитишвили Н.В., Мебельная компания «Много мебели», Мебельный салон «Сэнди».

В табл. 2.4 приведена качественная характеристика основных конкурентов ИП Петросян А.С.

**Таблица 2.4**

**Конкурентный анализ ИП Петросян А.С.<sup>6</sup>**

Предприятия - конкуренты	Краткое описание	Конкуренты		Сила конкурентов		
		Прямые	Косвенные	Поддержка	Доля рынка	Вывод
ИП Петросян А.С.	Производство и реализации мебели в собственных салонах мебели					
ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех»	Производство и реализация мебели	❖		на уровне	ниже	слабый
ИП Цкитишвили Н.В.	Производство и реализация мебели		❖	нет	ниже	слабый
Мебельная компания «Много мебели»	Производство мебели в г. Краснодаре, реализация через сеть магазинов в г. Туапсе	❖		выше	выше	сильный
Мебельный салон «Сэнди»	Производство и реализация встроенной мебели под заказ		❖	на уровне	выше	сильный

**Таким образом,** из табл. 2.4 видно, что исследуемое предприятие, осуществляет производство и реализацию мебели в собственных салонах мебели.

**Основные прямые конкуренты:**

<sup>6</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

- 1) Мебельная компания «Много мебели»- производство мебели в г. Краснодаре, реализация через сеть магазинов в г. Туапсе. Сила конкурента по отношению к ИП Петросян А.С.: поддержка – выше, доля рынка – выше, сильный конкурент.
- 2) ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - производство и реализация мебели в г. Туапсе. Сила конкурента по отношению к ИП Петросян А.С.: поддержка – на уровне, доля рынка – ниже, слабый конкурент.

**Основные косвенные конкуренты:**

- 1) Мебельный салон «Сэнди» - производство и реализация встроенной мебели под заказ. Сила конкурента по отношению к ИП Петросян А.С.: поддержка – на уровне, доля рынка – выше, сильный конкурент.
- 2) ИП Цкитишвили Н.В. - производство и реализация мебели. Сила конкурента по отношению к ИП Петросян А.С.: поддержка – нет, доля рынка – ниже, слабый конкурент.

Для оценки конкурентоспособности производителей мебельной продукции одновременно на основе двух основополагающих показателей, определяющих положение организаций на рынке – доля рынка и темп прироста рыночной доли, воспользуемся данными табл. 2.5

**Таблица 2.5**

**Характеристика рыночного положения ИП Петросян А.С. и его главных конкурентов<sup>7</sup>**

Предприятия – производители мебели	Доля рынка, %		Темп прироста рыночной доли, %
	2014г.	2015г.	
ИП Петросян А.С.	8,7	9,2	5,7
ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех»	5,2	5,5	5,1
ИП Цкитишвили Н.В.	2,6	2,7	3,8
Мебельная компания «Много мебели»	18,7	20,6	10,2
Мебельный салон «Сэнди»	12,8	13,5	5,5
Прочие	47,6	49,4	3,78

**Таким образом,** доля рынка конкурентов ИП Петросян А.С. в 2015 г.

<sup>7</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

распределилась следующим образом:

- 1) Мебельная компания «Много мебели»- 20,6%
- 2) Мебельный салон «Сэнди» - 13,5%
- 3) ИП Петросян А.С. - 9,2%
- 4) ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - 5,5%
- 5) ИП Цкитишвили Н.В. - 2,7%
- 6) Прочие - 49,4%

Конкурентная карта рынка для определения статуса организаций приведена в табл. 2.6.

**Таблица 2.6**

**Конкурентная карта рынка для определения статуса исследуемых организаций<sup>8</sup>**

Темпы прироста рыночной доли	Доля рынка, %			
	Лидеры регионального рынка (доля рынка свыше 40%)	Организации с сильной конкурентной позицией (доля рынка от 40 до 15%)	Организации со слабой конкурентной позицией (доля рынка от 15 до 5%)	Аутсайдеры рынка (доля рынка менее 5%)
Организации с быстро прогрессирующей конкурентной позицией (Т более 10%)	-	Мебельная компания «Много мебели»	-	-
Организации с прогрессирующей конкурентной позицией (Т от 10 до 5% включительно)	-	Мебельный салон «Сэнди»	ИП Петросян А.С.	-
Организации с регрессирующей конкурентной позицией (Тот – 5 до 5% включительно)	-	-	ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех»	-

<sup>8</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

**Продолжение таблицы 2.6**

Организации с быстро регрессирующей конкурентной позицией (Т менее -5%)	-	-	-	ИП Цкитишвили Н.В.
---	---	---	---	--------------------

Таким образом, из табл. 2.6 видно:

**1) Организации с сильной конкурентной позицией (при доле рынка от 40 до 15%):**

- Мебельная компания «Много мебели»
- Мебельный салон «Сэнди»

**2) Организации со слабой конкурентной позицией (при доле рынка от 15 до 5%):**

- ИП Петросян А.С.
- ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех»

**3) Аутсайдеры рынка (при доле рынка менее 5%):**

- ИП Цкитишвили Н.В.

Матрица соответствия основных конкурентов ИП Петросян А.С. представлена в табл. 2.7.

**Таблица 2.7**

**Матрица соответствия основных конкурентов ИП Петросян А.С.<sup>9</sup>**

Сила конкурентов	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	<b>Мебельная компания «Много мебели» - угроза для бизнеса.</b> Необходимы наступательные стратегии защиты текущих клиентов: внедрение инноваций, ценовые скидки, удешевление товара	<b>Мебельный салон «Сэнди» - угроза для бизнеса.</b> Необходимы оборонительные стратегии защиты текущих клиентов: усиление контроля над поставщиками и сбытом мебели
Слабые	<b>ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - источники роста для бизнеса.</b> Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний:	<b>ИП Цкитишвили Н.В. - не представляет угрозы для бизнеса,</b> но действия предприятия необходимо мониторить.

<sup>9</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Продолжение таблицы 2.7

	организация мероприятий с целью ознакомления людей с продукцией мебельного производства, традиционная реклама и активные продажи.	
--	---	--

**Таким образом,** в результате анализа основных конкурентов ИП Петросян А.С. на рынке производства мебели в г. Туапсе можно сделать следующие выводы:

1) **Мебельная компания «Много мебели» - угроза для бизнеса.** Необходимы наступательные стратегии защиты текущих клиентов: внедрение инноваций, ценовые скидки, удешевление товара.

2) **Мебельный салон «Сэнди» - угроза для бизнеса.** Необходимы оборонительные стратегии защиты текущих клиентов: усиление контроля над поставщиками и сбытом мебели.

3) **ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - источники роста для бизнеса.** Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний: организация мероприятий с целью ознакомления людей с продукцией мебельного производства ИП Петросян А.С., традиционная реклама и активные продажи.

4) **ИП Цкитишвили Н.В. - не представляет угрозы для бизнеса,** но действия данного предприятия необходимо постоянно мониторить, т.е. осуществлять систематическое наблюдение за развитием бизнеса.

### **2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С.**

Проведем анализ 5 конкурентных сил по модели М. Портера. Оценим уровень угроз пяти сил конкуренции:

- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

- угроза вторжения новых участников
- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков

Оценка параметров проводится по 3-х бальной шкале: 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень. Результаты анализа сведем в табл. 2.8.

**Таблица 2.8**

**Оценка уровня угроз пяти сил конкуренции по М. Портеру<sup>10</sup>**

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
<b>Опасность появления товаров — заменителей</b>				
Товары - заменители	Товары, которые способны обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	существуют	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		<b>3</b>		
<b>Итоговый балл</b>		<b>3</b>		
1 балл		Низкий уровень угрозы со стороны товаров заменителей		
2 балла		Средний уровень угрозы со стороны товаров заменителей		
3 балла		<b>Высокий уровень угрозы со стороны товаров заменителей</b>		
<b>Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция</b>				
Количество предприятий	Большое количество предприятий по производству мебели ведет к потере доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		<b>3</b>		
Темп роста рынка	Снижение темпов роста рынка ведет к переделу рынка	Снижение объема рынка	Растущий	Высокий
			<b>2</b>	
Уровень дифференциации продукции мебельного производства на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными предприятиями рынка	Предприятия продают стандартизированный товар (мебель)	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Изготавливаемая мебель значительно отличаются между собой
			<b>2</b>	
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			<b>2</b>	

<sup>10</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Продолжение таблицы 2.8

<b>Итоговый балл</b>		<b>9</b>		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>9 -12 баллов</b>		<b>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</b>		
<b>Угроза вторжения новых участников</b>				
Экономия на масштабе	Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции	отсутствуют	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сила торговых марок	Чем сильнее торговые марки, тем сложнее вхождение в рынок новых участников	Участники рынка до 30%	Участники рынка около 50%	Участники рынка около 80% и более
		3		
Потребность в капитале	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым участникам	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Лимитирование вхождение в отрасль путем лицензирования, регулирования цен	нет ограничивающих государственных актов	государство вмешивается в деятельность отрасли на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль
		3		
<b>Итоговый балл</b>		<b>13</b>		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых участников		
<b>9-16 баллов</b>		<b>Средний уровень угрозы входа новых участников</b>		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых участников		
<b>Рыночная власть покупателей</b>				
Чувствительность к цене	Высокая вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством	Порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
<b>Итоговый балл</b>		<b>4</b>		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9 -12 баллов		Высокий уровень угрозы ухода клиентов		
<b>Рыночная власть поставщиков</b>				



**Продолжение таблицы 2.8**

Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	незначительное количество поставщиков или монополия	среднее количество поставщиков	широкий выбор поставщиков
				1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность объемов ресурсов поставщиков, ведет к росту цен		ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
				1
Издержки переключения на альтернативных поставщиков	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	средние издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
				1
Предприятие не является приоритетным для поставщиков	Чем ниже приоритетность предприятия для поставщика, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность для поставщика	средняя приоритетность для поставщика	высокая приоритетность для поставщика
				1
<b>Итоговый балл</b>		<b>4</b>		
<b>4 балла</b>		<b>Низкий уровень угрозы влияния поставщиков</b>		

Результаты оценки уровня угроз по модели пяти сил конкуренции М. Портера сведем в табл. 2.9.

**Таблица 2.9**

**Сводная таблица результатов оценки уровня угроз по модели 5 конкурентных сил М. Портера<sup>11</sup>**

Параметр оценки	Значение,	Описание
Опасность появления товаров — заменителей	Высокий уровень угрозы	Товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность. Пока предприятие не повысит качество продукции – будет иметь место невысокая прибыль
Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень угрозы	Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность
Угроза вторжения новых участников на рынок	Средний уровень угрозы	Риск входа новых участников в рынок мебельного производства – средний. Новые предприятия по производству мебели могут появляться из-за низких барьеров входа. Однако высокий уровень инвестиций осложняет вход на рынок новым участникам

<sup>11</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## Продолжение таблицы 2.9

Рыночная власть покупателей	Низкий уровень угрозы	Покупатели исследуемого предприятия являются наименее влиятельными на рынке
Рыночная власть поставщиков	Низкий уровень угрозы	Стабильность со стороны поставщиков

На основании сводной таблицы результатов оценки уровня угроз по модели пяти конкурентных сил М. Портера можно сделать следующие выводы:

**1) Высокий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:**

- Опасность появления товаров — заменителей - в условиях роста издержек производства и сырья товары – заменители влияют на установление предельной цены, что ведет к снижению рентабельности и прибыли.
- Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция - привлечение как можно больше покупателей, стремление улучшить качество товара, снизить цену, эффективно его прорекламировать ведет к увеличению затрат, и как следствие снижению прибыльности.

**2) Средний уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:**

- Угроза вторжения новых участников на рынок - политика правительства фактически не регулирует и не лимитирует вторжение новых участников на мебельный рынок. Лицензирование отсутствует, так же как и нормативно-правовые акты, исключаящие недобросовестную конкуренцию. Однако, величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, достаточно велика т.к. капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителей, создание материально-производственных запасов и компенсацию утерь, связанных с организацией нового предприятия.

**3) Низкий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие**

### **параметры оценки:**

- Рыночная власть покупателей – продукция мебельного производства ИП. Петросян А.С. нацелена на покупателя со средним достатком, также эта продукция не относится к категории продукции покупаемой в больших масштабах и часто, следовательно, покупатели наименее влиятельная группа на рынке.
- Рыночная власть поставщиков – долгосрочные экономические связи с поставщиками обеспечили двухстороннюю стабильность отношений

### **Рассмотрим возможные направления работ по сохранению и усилению конкурентных позиций ИП Петросян А.С.:**

1) Основные усилия необходимо сосредоточить на построении высокого уровня знания производимой мебели

2) Постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых участников рынка, что позволит сохранить конкурентоспособность

3) Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Снижение цены даже на 1%, позволит увеличить продажи и приведет к расширению рынка.

4) Рассмотреть возможность разработки эконом- программ для покупателей, чувствительных к цене.

**Следует отметить**, что достоверность оценки конкурентоспособности по модели пяти конкурентных сил М. Портера в значительной степени зависит от субъективного мнения полученного при опросе покупателей, работников, а также в результате наблюдения и анализа информации официальных сайтов предприятий. При этом, к достоинствам метода следует отнести простоту, низкий уровень затрат, возможность быстрой оценки конкурентоспособности на качественном уровне.

С целью достаточно быстрого проведения анализа конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП. Петросян А.С. в сравнении с прямыми и косвенными конкурентами воспользуемся

методом «Многоугольник конкурентоспособности».

Определив ключевые критерии продукции исследуемого предприятия, которые влияют на приверженность и удовлетворенность покупателей, прибыль от продажи и привлекательность продукции мебельного производства ИП. Петросян А.С. и оценив критерии конкурентоспособности по 10 бальной шкале, путем опроса покупателей, а также в результате наблюдения, где 1 балл - самая низкая оценка, а 10 - самый высокий балл сведем результаты анализа в табл. 2.10 и построим лепестковую диаграмму «Многоугольник конкурентоспособности» (рис. 2.2.).

**Таблица 2.10**

**Оценка конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С. и продукции основных конкурентов<sup>12</sup>**

Критерии конкурентоспособности	ИП Петросян А.С.	ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех»	ИП Цкитишвили Н.В.	Мебельная компания «Много мебели»	Мебельный салон «Сэнди»
Ассортимент	6	5	3	8	4
Цена	5	6	3	8	7
Внешний вид	6	5	2	7	7
Знание бренда	5	2	1	9	9
Качество персонала	5	5	5	5	5
Рекламная активность	3	2	1	10	6
Общий балл	30	25	15	47	38

Как показывает табл. 2.10 лидером на рынке среди рассматриваемых компаний является Мебельная компания «Много мебели» - 47 баллов, на втором месте Мебельный салон «Сэнди» - 38 баллов, на третьем ИП Петросян

<sup>12</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

А.С. - 30 баллов, аутсайдер ИП Цкитишвили Н.В. – 15 баллов.

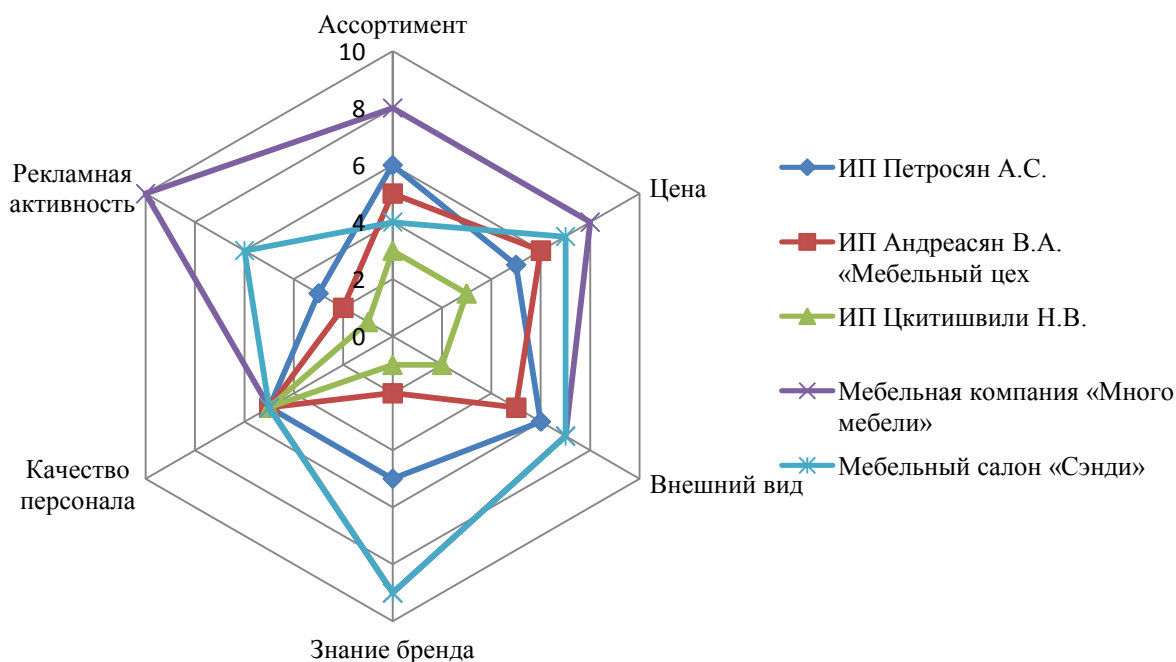


Рис.2.2. Многоугольник конкурентоспособности<sup>13</sup>

Рассмотрим некоторые мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции ИП Петросян А.С. по тем критериям, которые ниже чем у конкурентов:

1) **Расширения ассортимента товара** - увеличение позиций однородной продукции: производство новых видов, модификация конфигурации уже освоенных изделий. Например, ассортиментная линейка ИП Петросян А.С. не включает такой вид продукции как кровати двуспальные с подъемным механизмом.

2) **Формирование имиджа**, позволит привлечь внимание целевой аудитории, вызвать интерес.

3) **Рекламная активность**, позволит закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

На основании проведенного опроса покупателей были выявлены сильные и слабые стороны ИП Петросян А.С., анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для развития предприятия.

<sup>13</sup> Рисунок составлен автором, по данным полученным в процессе исследования

Данные исследования сведем в табл. 2.11.

**Таблица 2.11**

**Матрица базового SWOT анализа деятельности ИП Петросян А.С.<sup>14</sup>**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
<p>1) Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу</p> <p>2) Налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания</p> <p>3) Наличие собственной производственной базы, дающая возможность выполнить специфические требования заказчика</p> <p>4) Наличие магазинов по реализации мебели, произведенной на собственной производственной базе</p> <p>5) Собственный сайт в интернете</p>	<p>1) Выход на новые сегменты рынка</p> <p>2) Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, установка и сборка мебели)</p> <p>3) Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда</p> <p>4) Совершенствование технологий производства мебели</p> <p>5) Расширение производства</p> <p>6) Расширение ассортимента мебели</p> <p>7) Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов</p> <p>8) Разработка эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
<p>1) Отсутствие четкой стратегии</p> <p>2) Недостаточно сформированный имидж</p> <p>3) Меньшая по сравнению с прямыми конкурентами занимаемая рыночная доля</p> <p>4) Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников</p> <p>5) Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия</p>	<p>1) Появление товаров-заменителей</p> <p>2) Появление новых участников на рынке</p> <p>3) Спад в экономике</p> <p>4) Рост темпов инфляции</p> <p>5) Сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мебели, как товаров не первой необходимости</p> <p>6) Высокие ставки по кредитам</p> <p>7) Увеличение налогового бремени</p>

Таким образом, табл. 2.11 наглядно показывает конкурентные преимущества ИП Петросян А.С. и недостатки, требующие пристального внимания.

На основании SWOT анализа деятельности ИП Петросян А.С. составим матрицу угроз в разрезе вероятности реализации угроз и последствий для

<sup>14</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

развитие бизнеса (табл. 2.12).

**Таблица 2.12**

**Матрица угроз в разрезе вероятности реализации угроз и последствий для развития бизнеса ИП Петросян А.С.<sup>15</sup>**

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
<b>Высокая</b>		1) Спад в экономике 2) Рост темпов инфляции 3) Высокие ставки по кредитам	1) Давление со стороны товаров-заменителей»
<b>Средняя</b>	1) Сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мебели, как товаров не первой необходимости	1) Возможность появления новых конкурентов 2) Увеличение налогового бремени	
<b>Низкая (малая вероятность)</b>			1) Влияние поставщиков

**Таким образом,** наибольшие опасения вызывает сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мебели, как товаров не первой необходимости в результате спада в экономике и роста темпов инфляции.

Угроза вторжения новых участников на рынок может быть уменьшена путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует дополнительного инвестирования средств в рекламные мероприятия.

На основании SWOT анализа деятельности ИП Петросян А.С. составим матрицу возможностей в разрезе вероятности использования возможностей и

<sup>15</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

их влияния на развитие бизнеса (табл. 2.13).

**Таблица 2.13**

**Матрица возможностей в разрезе вероятности использования возможностей и их влияния на развитие бизнеса ИП Петросян А.С.<sup>16</sup>**

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Малое
<b>Высокая</b>	1) Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда		1) Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, установка и сборка мебели)
<b>Средняя</b>	1) Расширение ассортимента мебели	1) Выход на новые сегменты рынка	
<b>Низкая</b>	1) Совершенствование технологий производства мебели 2) Расширение производства 3) Разорение и уход конкурентов 4) Разработка эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы	1) Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов	

**Таким образом,** наиболее благоприятные возможности приходятся на необходимость проведения рекламных мероприятий с целью укрепления своих позиций на рынке и узнаваемости бренда.

Сильное влияние возможностей приходится на расширение ассортимента мебели, однако вероятность исполнения – средняя.

Значительное влияние возможностей приходится на совершенствование технологий производства мебели, расширение производства и разработку эконом-программ для покупателей, чувствительных к цене и как следствие расширение клиентской базы, но вероятность исполнения этих возможностей низкая из-за необходимости крупных инвестиционных вложений.

Следует обратить внимание на новые сегменты рынка.

<sup>16</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования



### **Глава 3 Пути повышения конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.**

Как показал анализ конкурентоспособности предприятий мебельного производства на рынке г.Туапсе и Туапсинского района доля рынка конкурентов ИП Петросян А.С. в 2015 г. распределилась следующим образом:

- 1) Мебельная компания «Много мебели»- 20,6%
- 2) Мебельный салон «Сэнди» - 13,5%
- 3) ИП Петросян А.С. - 9,2%
- 4) ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - 5,5%
- 5) ИП Цкитишвили Н.В. - 2,7%
- 6) Прочие - 49,4%

На основе проведенного исследования были выявлены сильные и слабые стороны ИП Петросян А.С., анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для развития предприятия.

Следует обратить внимание на слабые стороны ИП Петросян А.С.:

- 1) Отсутствие четкой стратегии
- 2) Недостаточно сформированный имидж
- 3) Меньшая по сравнению с прямыми конкурентами занимаемая рыночная доля
- 4) Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников
- 5) Недостаточное инвестирование средств в рекламные мероприятия.

**Таким образом,** из вышеизложенного с целью сохранения и развития конкурентных преимуществ исследуемого предприятия предлагается провести рекламную кампанию, что позволит укрепить позицию на рынке, сформировать имидж, закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

На наш взгляд представляет интерес так называемая уличная мебель в виде лавочек, пляжных кабинок, рекламных урн.

Кроме основного назначения уличная мебель выполняет еще и рекламную функцию, имея ряд преимуществ по сравнению с традиционным

дизайном. Рекламные услуги в виде уличной мебели воспринимается людьми как часть их повседневной жизни и не вызывает негативных эмоций.

**Рекламная скамейка** - хорошая идея для развития бизнеса, кроме того это элемент благоустройства, поэтому потенциальные покупатели будут относиться к такой рекламе более благосклонно, нежели к рекламным щитам и баннерам.

Рекламные скамейки можно считать рекламой, которая принесет пользу городу и его жителям, так как рекламные скамейки можно считать функциональной вещью, полностью оправдывающей свое предназначение.

**Преимущества:**

- Мало рекламных носителей находится рядом со скамейками
- Рекламные скамейки могут быть установлены в местах, где другие виды рекламных носителей установить невозможно
- 100% привлечения внимания к рекламному сообщению в виду практического использования скамейки, потенциальный клиент автоматически читает рекламное сообщение прежде чем сесть на скамейку

**Рекламные пляжные кабинки** устанавливаются на пляжах и являются бесплатным и общедоступным средством информации. На всех пляжах хорошо развита инфраструктура, а также предлагаются развлекательные услуги для взрослых и детей, работают кафе, бары, рестораны, поэтому рекламу сможет увидеть многотысячная аудитория.

Реклама на пляжных кабинках позволяет провести полномасштабную рекламную кампанию только за летний период. Если взять во внимание, что по данным статистики побережье Краснодарского края ежегодно посещает более 15 млн. людей, то, скорее всего, рекламная информация быстро распространится среди многочисленного количества потенциальных клиентов.

**Преимущества:**

- новые носители, которые обязательно привлекут внимание потенциальных клиентов;
- возможность получить большое количество рекламных контактов, так как

даже в обычные дни пляжи посещает от 300 до 900 тысяч потенциальных клиентов;

– продолжительность рекламного воздействия, т.е. отдыхающий находится на пляже минимум 3 часа;

– за весь период своего отдыха люди посещают пляж неоднократно и, соответственно, визуально контактируют с таким носителем информации много раз.

**Рекламная урна (бин-бокс)** — один из самых полезных рекламоносителей. Конструкция урны позволяет размещать рекламу со всех сторон мусорного контейнера. При необходимости рекламный постер легко заменяется на новый. Мусорным контейнером удобно пользоваться, он свободно выдвигается для освобождения от бытовых отходов.

Для реализации данных рекламных мероприятий необходимо заключить соглашение с администрацией города на размещение объектов благоустройства в виде уличной мебели.

В табл. 3.1 представлены цели и инструменты рекламных мероприятий ИП Петросян А.С.

**Таблица 3.1**

**Цели и инструменты рекламных мероприятий ИП Петросян А.С.<sup>17</sup>**

Цели рекламной кампании	Инструменты
1) Формирование имиджа 2) Информирование потенциальных клиентов 3) Стимулирование сбыта 4) Увеличение доли рынка	Уличная мебель: 1) Рекламные скамейки 2) Рекламные пляжные кабинки 3) Рекламные урны

С учетом того, что ИП Петросян А.С. имеет свои производственные площади и является предприятием мебельного производства такие рекламные носители как рекламная скамейка, рекламная пляжная кабинка, рекламная урна могут быть изготовлены собственными силами с минимальными затратами на материалы.

<sup>17</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

Затраты на производство и установку рекламных носителей на базе собственного производства ИП Петросян А.С. представлены в табл. 3.2.

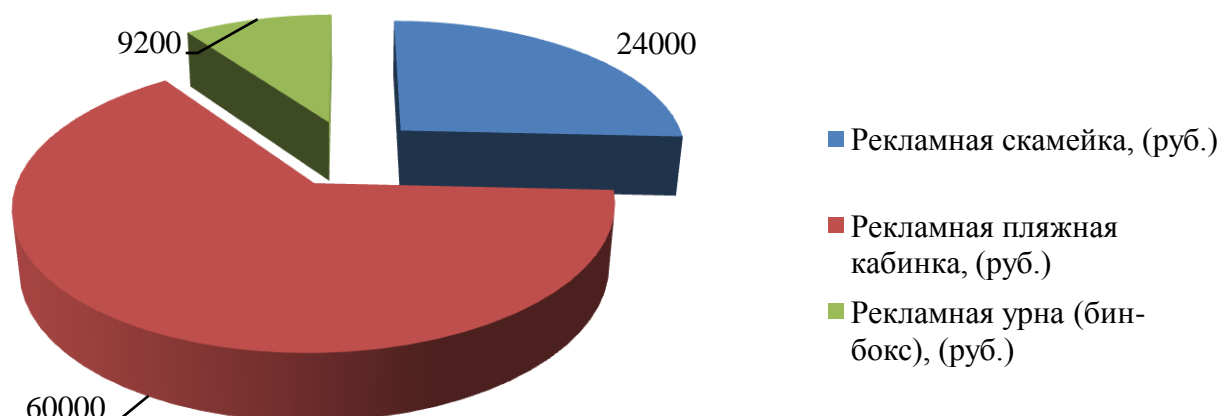
**Таблица 3.2**

**Затраты на производство и установку рекламных носителей на базе собственного производства ИП Петросян А.С.<sup>18</sup>**

Рекламный носитель	Кол-во, (шт.)	Себестоимость рекламного носителя, (руб.)	Цена рекламного плаката, (руб. за 1 шт.)	Итого затраты, (руб.)
Рекламная скамейка	20	1000	200	24000
Рекламная пляжная кабинка	10	5000	1000	60000
Рекламная урна (бин-бокс)	20	300	160	9200
Итого	х	х	х	93200

Таким образом, как видно из табл. 3.2 бюджет рекламной кампании составляет 93200 руб. Наибольшие расходы приходятся на такой рекламный носитель как пляжные кабинки – 60000 руб.

На рис. 3.1.наглядно представлено распределение рекламного бюджета ИП Петросян А.С. по видам носителей.



**Рис. 3.1. Распределение рекламного бюджета ИП Петросян А.С. по видам носителей<sup>19</sup>**

<sup>18</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

<sup>19</sup> Рисунок составлен автором, по данным полученным в процессе исследования

Рассчитаем экономический эффект от проведения рекламной кампании ИП Петросян А.С. и отразим данные в табл. 3.3. На основании результатов исследования, в анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки от продаж (данные исследования представлены во второй главе в табл. 2.3) предположим, что выручка от продаж и себестоимость увеличатся на 3%.

**Таблица 3.3**

**Экономический эффект от проведения рекламной кампании ИП  
Петросян А.С.<sup>20</sup>**

№п/ п	Наименование показателя	2015г. (руб.)	Прогноз финансовых результатов, (руб.)
1	Выручка от продажи	14740000	15182200
2	Себестоимость	8282000	8530460
3	Валовая прибыль	6458000	6651740
4	Затраты на рекламную кампанию	-	93200
5	Прибыль до налогообложения	6458000	6558540
6	Текущий налог на прибыль (6%)	388000	393512
7	Чистая прибыль	6070000	6165028
<b>Расчет экономического эффекта от проведения рекламной кампании ИП Петросян А.С.</b>			
6165028 руб. – 6070000 руб. = 95028 руб.			95028

**Таким образом,** экономический эффект от проведения рекламной кампании ИП Петросян А.С. составит 95028 руб.

<sup>20</sup> Таблица составлена автором, по данным полученным в процессе исследования

## **Заключение**

На сегодняшний день в условиях рыночных отношений конкуренция на рынке производства мебели достаточно высока, как в целом по России, так и на региональном рынке. Однако надо заметить, что в экономической литературе нет единого подхода к оценке конкурентоспособности и ее управлению конкретно на предприятиях мебельного производства. Конкурентоспособность предприятия – это его преимущества, благодаря которым оно преуспевает. Однако, изучение своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, рынка, конкурентов, является основной целью поиска и реализации конкурентных преимуществ.

В выпускной квалификационной работе изучены теоретические и методические основы конкурентоспособности предприятия, особенности функционирования рынка продукции мебельных производств в целом по России, а также проведен анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С.

**Результаты исследования конкурентоспособности предприятия мебельного производства ИП Петросян А.С. на региональном рынке за 2014-2015 г.г. показали:**

### **1) По экономическим показателям:**

В 2015 году выросли производство и продажи кухонных гарнитуров на 400 тыс. руб., мягкой мебели на 170 тыс.руб., мебели прочей на 600 тыс.руб., а также почти в два раза увеличились продажи шкафов-купе, что обусловлено резким повышением покупательского спроса на данный вид товаров.

В анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки от продаж, валовая прибыль увеличилась на 27,93%, показатель рентабельности показывает, что в каждом заработанном рубле содержится 43,8 % валовой прибыли.

### **2) По анализу конкурентной среды:**

Анализ конкурентной среды показал, что основными конкурентами

предприятия ИП Петросян А.С. являются такие фирмы как Мебельная компания «Много мебели» - прямой сильный конкурент, ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - прямой слабый конкурент, Мебельный салон «Сэнди» - косвенный сильный конкурент, ИП Цкитишвили Н.В. – косвенный слабый конкурент.

Доля рынка конкурентов ИП Петросян А.С. в 2015 г. распределилась следующим образом: Мебельная компания «Много мебели»- 20,6%; Мебельный салон «Сэнди» - 13,5%; ИП Петросян А.С. - 9,2%; ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - 5,5%; ИП Цкитишвили Н.В. - 2,7%; Прочие - 49,4%.

Организации с сильной конкурентной позицией (при доле рынка от 40 до 15%): Мебельная компания «Много мебели»; Мебельный салон «Сэнди». Организации со слабой конкурентной позицией (при доле рынка от 15 до 5%): ИП Петросян А.С.; ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех». Аутсайдеры рынка (при доле рынка менее 5%): ИП Цкитишвили Н.В.

### **3) По анализу конкурентоспособности ИП Петросян А.С.**

Результаты оценки уровня угроз по модели пяти конкурентных сил М. Портера:

#### **3.1) Высокий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:**

– Опасность появления товаров — заменителей - в условиях роста издержек производства и сырья товары – заменители влияют на установление предельной цены, что ведет к снижению рентабельности и прибыли.

– Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция - привлечение как можно больше покупателей, стремление улучшить качество товара, снизить цену, эффективно его прорекламирровать ведет к увеличению затрат, и как следствие снижению прибыльности.

#### **3.2) Средний уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:**

– Угроза вторжения новых участников на рынок - политика правительства фактически не регулирует и не лимитирует вторжение новых участников на

мебельный рынок. Лицензирование отсутствует, так же как и нормативно-правовые акты, исключаящие недобросовестную конкуренцию. Однако, величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, достаточно велика т.к. капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителей, создание материально-производственных запасов и компенсацию утерь, связанных с организацией нового предприятия.

### **3.3) Низкий уровень угрозы конкуренции приходится на следующие параметры оценки:**

– Рыночная власть покупателей – продукция мебельного производства ИП Петросян А.С. нацелена на покупателя со средним достатком, также эта продукция не относится к категории продукции покупаемой в больших масштабах и часто, следовательно, покупатели наименее влиятельная группа на рынке.

– Рыночная власть поставщиков – долгосрочные экономические связи с поставщиками обеспечили двухстороннюю стабильность отношений

#### **4) По оценке конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.**

Лидером на рынке среди рассматриваемых компаний является Мебельная компания «Много мебели» - 47 баллов, на втором месте Мебельный салон «Сэнди» - 38 баллов, на третьем ИП Петросян А.С. - 30 баллов, аутсайдер ИП Цкитишвили Н.В. – 15 баллов.

#### **5) SWOT анализа деятельности ИП Петросян А.С.**

На основании проведенного опроса покупателей были выявлены сильные и слабые стороны ИП Петросян А.С., анализ внешней среды позволил выявить возможности и угрозы для развития предприятия

Наибольшие опасения вызывает сокращение расходов потенциальных покупателей на приобретение мебели, как товаров не первой необходимости в результате спада в экономике и роста темпов инфляции.

Угроза вторжения новых участников на рынок может быть уменьшена



путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует дополнительного инвестирования средств в рекламные мероприятия.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие **выводы:**

**1) По основным конкурентам ИП Петросян А.С.:**

– **Мебельная компания «Много мебели» - угроза для бизнеса.** Необходимы наступательные стратегии защиты текущих клиентов: внедрение инноваций, ценовые скидки, удешевление товара.

– **Мебельный салон «Сэнди» - угроза для бизнеса.** Необходимы оборонительные стратегии защиты текущих клиентов: усиление контроля над поставщиками и сбытом мебели.

– **ИП Андреасян В.А. «Мебельный цех» - источники роста для бизнеса.** Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний: организация мероприятий с целью ознакомления людей с продукцией мебельного производства ИП Петросян А.С., традиционная реклама и активные продажи.

– **ИП Цкитишвили Н.В. - не представляет угрозы для бизнеса,** но действия данного предприятия необходимо постоянно мониторить, т.е. осуществлять систематическое наблюдение за развитием бизнеса.

**2) По анализу конкурентоспособности ИП Петросян А.С.**

– Основные усилия необходимо сосредоточить на построении высокого уровня знания производимой мебели

– Постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых участников рынка

– Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи.

– Рассмотреть возможность разработки эконом- программ для покупателей, чувствительных к цене.

**3) По оценке конкурентоспособности продукции мебельного производства ИП Петросян А.С.**

– **Расширения ассортимента товара - увеличение позиций**

однородной продукции: производство новых видов, модификация конфигурации уже освоенных изделий. Например, ассортиментная линейка ИП Петросян А.С. не включает такой вид продукции как кровати двуспальные с подъемным механизмом.

- **Формирование имиджа**, позволит привлечь внимание целевой аудитории, вызвать интерес.
- **Рекламная активность**, позволит закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

На основании вышеизложенного можно **рекомендовать пути повышения конкурентоспособности ИП Петросян А.С.:**

С целью сохранения и развития конкурентных преимуществ исследуемого предприятия предлагается провести рекламную кампанию, что позволит укрепить позицию на рынке, сформировать имидж, закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

С учетом того, что ИП Петросян А.С. имеет свои производственные площади и является предприятием мебельного производства, такие рекламные носители как, рекламная скамейка, рекламная пляжная кабинка, рекламная урна могут быть изготовлены собственными силами с минимальными затратами на материалы. Расчеты показали, что бюджет рекламной кампании составляет 93200 руб. Наибольшие расходы приходятся на такой рекламный носитель как пляжные кабинки – 60000 руб.

На основании результатов исследования, в анализируемом периоде темп изменения себестоимости не превышает темп изменения выручки от продаж, предположив, что выручка от продаж и себестоимость увеличатся на 3%, экономический эффект от проведения рекламной кампании ИП Петросян А.С. составит 95028 руб.

**Таким образом,** рекомендованные пути повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия позволят ИП Петросян А.С. укрепить позицию на региональном рынке производства и реализации мебели, сформировать имидж, закрепить рыночные позиции и освоить новые ниши.

## Список использованной литературы

1. Анализ состояния мебельной отрасли России. [Электронный ресурс]. URL: <http://pro-factory.ru/analiz-sostoyaniya-mebelnoj-otrasli-rossii/> (дата обращения: 05.02.2016)
2. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. - № 3 (89). – С. 212-221
3. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. - 2012. - № 2. - С. 11 - 14.
4. В.Д. Дорофеев, А.Б. Зубков. Маркетинг в управлении организации// Монография. [Электронный ресурс]. URL: <http://window.edu.ru/resource/900/24900/files/stup086.pdf> (дата обращения: 08.04.2016)
5. Герчикова И. Н. Маркетинг/И. Н. Герчикова. — М.: Маркет ДС, 2012. - 470с.
6. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие.-М.: Выш. школа, 2012. - 320 с.
7. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 96 с.
8. Дорофеева В. В. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятий / В. В. Дорофеева // Известия ИГЭА. — 2011. — № 4. — С. 89–94
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 190 с.
10. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций: Практикум.- Инфра-М, Новое знание, 2013. - 192 с.
11. Карташов К.А. Развитие маркетинга на предприятии как способ повышения конкурентоспособности продукции // Экономические науки. -

2013. - № 105. - С. 80 - 82

12. Конкурентоспособность: видимость и суть // «Наше дело». - №6(8). – 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://senin.pereprava.org/jurnal-pereprava-article/580-zhurnal-nashe-delo-68-2011-konkurentnosposobnost-vidimost-i-sut.html> (дата обращения: 08.04.2016)
13. Лазаренко А. А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 479-484.
14. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. - 437 с.
15. Лысенко М.В., Калинина Ю.В. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/7002.pdf> (дата обращения: 08.04.2016)
16. М.И. Гельвановский Институт экономики РАН Национальный институт развития Отделения общественных наук РАН // доктор экономических наук. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pereprava.org/> (дата обращения: 12.03.2016)
17. Мебельная промышленность России: итоги первого полугодия 2015 года. Елена Васильева, компания Союзстройдеталь. [Электронный ресурс]. URL: <http://info.ssd.su/news/item.php?id=2216> (дата обращения: 12.10.2015)
18. Методы анализа конкурентных преимуществ. [Электронный ресурс]. URL: <http://econbooks.ru/books/part/17698> (дата обращения: 13.10.2015)
19. Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С. Маркетинг.- М.: Дашков и К, 2013.- 362с.
20. Особенности мебельного рынка в России как рынка товаров длительного пользования//Лысенко М.В., Калинина Ю.В. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/7002.pdf> (дата обращения: 15.10.2015)
21. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли. – М.: КноРус, 2012. - 120 с.
22. Пострелова А.В., Маркин М.С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 398-402.
23. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие / Г. А. Савчук,

- Ю. В. Мокерова: М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 112 с.
24. Чернецова Г. М. Методы научных исследований в экономике: теоретические аспекты: учеб. пособие / Г. М. Чернецова. — Симферополь: АРИАЛ, 2010. — 208 с.
25. Фиров Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 22. - С. 2 – 9