



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»

Институт ИяЭИ
Кафедра МЭИ

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

Направление	38.03.02 Менеджмент (код и наименование)		
Образовательная программа	Менеджмент предприятий и организаций		
Форма обучения	очная (очная/очно-заочная/заочная)		
Тема:	Управление конкурентоспособностью предприятия (на примере ООО "Мир Инструмента")		
Студент	ИЭ-01а-19 группа	 подпись	Лару Л.О. фамилия и инициалы
Руководитель ВКР	уч. степень	старший преподаватель должность	 подпись
		Знаменская М.А. фамилия и инициалы	
		организация	
«Работа допущена к защите»			
Заведующий кафедрой	к.э.н. уч. степень	доцент звание	подпись
		Кстоева Н.Л. фамилия и инициалы	
		Дата	

Москва, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Понятие, сущность и роль конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Инструменты маркетингового управления конкурентоспособностью предприятия.....	16
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	25
ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА»	33
2.1 Проведение анализа рынка электроинструментов.....	33
2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мир Инструмента».	36
2.3 Проведение оценки конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента»	46
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА»	58
3.1. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента»	58
3.2. Проведение оценки экономической эффективности от приведенных рекомендаций	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Современный мир с каждым годом становится все сложнее и сложнее. Это касается всех сфер человеческой деятельности, в особенности, в сфере менеджмента. Эффективное управление любым объектом, будь это человек, группа лиц или целое предприятие – это залог успеха. Без рационального и правильного управления невозможно рассуждать о таких понятиях как: конкурентоспособность, лидерство, прибыльность и др. В текущих тенденциях фундаментальным является постоянная борьба. Борьба за положение, борьба за повышение самостоятельности, борьба за право суверенно предпринимать решения и добиваться их реализаций. Что касается конкурентоспособности компаний, то данный фактор включает в себя способность противостоять конкурентам на рынке, а также постоянно максимизировать производительность с целью опережения лидеров рынка. Для осуществления подобных задач и целей является основополагающим выбор стратегии. Выбор общих стратегий конкуренции для предприятия представляет собой, несомненно, весьма сложный и долгий процесс для всей финансовой и экономической отрасли предприятия.

Таким образом, актуальность выпускной квалификационной работы заключается в следующем. Любое коммерческое предприятие, которое имеет стремление в увеличении производства, прибыли и количества рабочих мест, не сможет добиться соответствующих результатов на рынке, а также удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если четко и ясно не укажет для себя, что составляет его конкурентоспособность и какие задачи должны быть поставлены для повышения конкурентоспособности. Подтверждением актуальности темы может послужить рейтинг глобальной конкурентоспособности стран, который ежегодно проводится по методике главного европейского Института менеджмента (Institute of Management Development, IMD), находящийся в Швейцарии, в городе Лозанна. Таким образом, исходя из рейтинга, за последние десять лет (2012-2022 гг.) Россия сместилась с 67 места на 43, что говорит о стремительном росте количества предприятий и их конкуренции между собой, соответственно. Следовательно,

для возможности конкурировать новой компании, ей необходимо изучить все необходимые методы и инструменты для быстрого повышения конкурентоспособности на национальном и мировом рынках.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению управления конкурентоспособности предприятия ООО «Мир Инструмента».

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы выделены следующие задачи:

- Исследовать теоретические основы конкурентоспособности предприятия.
- Проанализировать маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятия и методы его оценки.
- Изучить рынок хозяйственных, электрических, ручных и других инструментов.
- Отобразить организационно-экономическую характеристику ООО «Мир Инструмента».
- Провести оценку конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента».
- Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента».
- Рассчитать оценку экономической эффективности от приведенных рекомендаций.

Методы исследования: анализ отчетной документации предприятия, графический метод, метод дедукции, статические и математические методы обработки информации.

Объектом исследования является ООО «Мир Инструмента».

Предмет исследования – методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Мир Инструмента».

Работа состоит из трех частей.

В первой части рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности. Даны определения экономическому смыслу понятия

«конкурентоспособность», указано место и роль анализа финансового состояния предприятия в успешной деятельности субъекта хозяйствования.

Во второй главе работы дана характеристика предприятия и отрасли производства компании, проведен анализ конкурентоспособности и финансового положения ООО «Мир Инструмента».

В третьей главе работы выявлены положительные и отрицательные тенденции в работе предприятия, резервы дальнейшего развития и даны рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия. В заключении приводится вывод всей работы, описываются основные аспекта и факторы, которые были выявленными в ходе работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность и роль конкурентоспособности предприятия

Понятие «конкурентоспособность» в зависимости от этапа развития человечества периодически меняло своё основное определение. Исторически идея конкурентоспособности состоит в следующем. Она основывается на теории использования сравнительных преимуществ экономик разных народов того или иного времени (ресурсы, труд, климатические и географические условия, технологические факторы) для ввоза различного товара или продукта в страны с низкими экономическими возможностями, которые в ресурсном и экономическом плане значительно отстают. Приводя пример, можно вспомнить появления первых торговых путей. Независимо от типа сформировавшихся путей за время существования человечества (Великий шёлковый путь, Волжский торговый путь, маршрут специй и т.п.), главная концепция заключалась в том, чтобы продавать национальный продукт или товар и приобретать аналоговые, но качественнее или новые изделия в других странах. Однако участвовали в данной торговле только те, кто имел возможность предложить что-то необычное, никому ранее не встречавшиеся предложение. Поэтому торговые пути обычно проходили через великие средневековые государства (цивилизации), которые владели развитой национальной культурой, функционирующей властью (политикой), духовной религией и процветающей экономикой, что в совокупности давало возможность привлекать иностранных купцов. Таким образом, товары были доступны в тех местах, где их производили. Следовательно, конкурентоспособность проявлялась в умении одного народа создавать то, чего не было у других.

На этапе индустриального развития в обществе рыночные отношения меняются. По направлению конкуренции она меняется от использования национальных преимуществ к использованию динамично меняющихся конкурентных преимуществ. Другими словами, данная мысль основана на научно-технических достижениях, инновациях и развитии производства на всех

стадиях создания товара. Человечество на пути создания мануфактур, организации разделение труда, а также продолжается развиваться и усложняться своей функциональностью торговля.

В постиндустриальном мире уже все менее ценится владение большой производственной территорией и рабочей силы. Основополагающим и особо главным преимуществом является владение информационной базой или же просто информация. Инновационные идеи, уникальный управленческий подход, производственная политика, грамотное привлечение денежных средств – это в совокупности даёт возможность компании быть конкурентоспособной и продолжать усиливать своё положение на рынке.

В настоящее время особый интерес представляет проблема конкурентоспособности в условиях глобализации мирового хозяйства и формирования «новой экономики». Самая продвинутая часть «новой экономики» — это интернет-экономика. Проблема состоит в использовании наиболее развитыми странами новых конкурентных превосходств, связанных с интернет-технологиями и позволяющих завоевать выгодные позиции. Таким образом, есть возможность наблюдать за конкуренцией уже не только в классических компаниях, но также и в неорганизованные структурах, другими словами, ноу-хау (от англ. Know how – «знать как») и владеющие ими брэнды».

Что касается проблемы данного термина, то проблема конкурентоспособности предприятия заключается в том, что как такого единого определения у термина «конкурентоспособность организации» нет. Возможно лишь общее представление, приводя множество экономических примеров и анализировать работы выдающихся ученых. Таким образом, можно составить «схему» в виде таблицы, в которой возможно отобразить различные концепции, что касается раскрытия вопроса: «Что такое конкурентоспособность предприятия?». Получаем следующий результат (см. табл. 1).

Таблица 1- Примеры определения термина «Конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение конкурентоспособности
Майкл Портер	«Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» [27, 1 с.].
Михаил Гельвановский	«Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования» [27, 1 с.].
Николай Яшин	«Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации» [28, 1 с.].
Раис Фатхутдинов	«Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [27, 1 с.].
Адам Смит	«Конкуренция — экономическое соревнование производителей одинаковых видов продукции на рынке за привлечение большего количества покупателей и получение максимального дохода в краткосрочном или долгосрочном периодах» [28, 1 с.].
Алла Борщева	«Конкурентоспособность организации – это его превосходство по отношению к иным организациям данной сферы внутри государства и за его рубежами. Конкурентоспособность организации – условная величина, характеризующая действительную и вероятную способность организации в существующих ситуациях конструировать, изготавливать и реализовывать продукцию (товары, услуги), которые по существенным свойствам наиболее интересны для потребителя, чем товары их конкурентов. Конкурентоспособность не представляет собой внутреннее свойство предприятия, подобное объясняется тем, что конкурентоспособность предприятия имеет возможность быть оценена только лишь в пределах категории предприятий, имеющих отношение к одной и той же области, или предприятий, выпускающих подобного рода продукцию. Только лишь при сопоставлении между собой предприятий, как в соотношении конкретного государства, так и в соотношении крупного экономического рынка, под силу раскрыть конкурентоспособность предприятия» [28, 1 с.].
Пётр Завьялов	«Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам, как на внутреннем, так и на внешнем рынке» [28, 1 с.].

Проанализировав данные трактования, хочется выдвинуть определение термину «конкурентоспособность предприятия», наиболее подходящее для данной работы, а именно:

Конкурентоспособность предприятия — это сторона, характеризующее уровень развитости предприятия в экономическом, политическом, технологическом и социальном аспекте, а также способность соперничать и удовлетворять своими товарами потребности потребителей.

Отсюда вытекает сущность конкурентоспособности предприятия. Она и ее движущие силы очень детально рассматриваются в работах известного современного экономиста Майкла Портера, который уже был, ранее, упомянут в таблице 1. Результатом исследований Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить факторы, оказывающие наибольшее влияние на предприятия в условиях рыночной конкуренции. Согласно указанной концепции, состояние конкуренции на рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил (см. рис 1):

- Угроза вторжения новых конкурентов
- Угроза появления продуктов-заменителей
- Экономический потенциал поставщиков
- Экономический потенциал покупателей
- Соперничество среди существующих конкурентов [4, 7 с.]

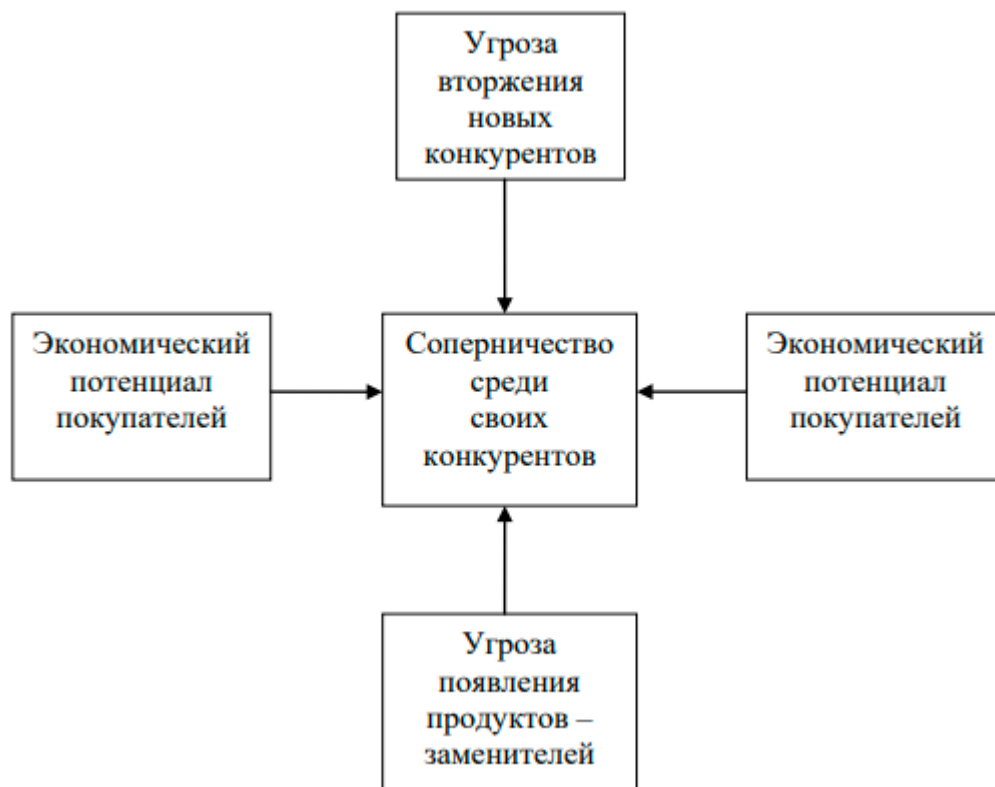


Рисунок 1. Пять сил конкуренции

Указанные силы, в конечном счете, формируют условия, в которых функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками.

Следовательно, возвращаясь к вопросу о сущности, четкое понимание каждого предприятия (хозяйственного субъекта) попадает во внимания широкого спектра участников рыночных отношений, которые заинтересованы в эффективности его деятельности. Поэтому для того, чтобы обеспечивать предприятию способность выжить в современных условиях, руководству предприятия необходимо, прежде всего, уметь реально оценивать финансовое положение, как своего предприятия, так и потенциальных конкурентов. Также для преимущества в конкурентоспособности, для достижения перечисленных выше сил, должна присутствовать конкурентная стратегия. Конкурентная стратегия подразумевает стремление предприятия обеспечить определенную конкурентную рыночную позицию в определенной среде, то есть на основной территории, где учувствуют остальные предприятия-конкуренты. Таким

образом, направленность конкурентной стратегии заключается в том, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции.

Однако, на данном этапе, используя термины «конкурентоспособность» и «конкуренция», следует определить их различия между собой. Благодаря этому, в дальнейшем, расписывая роль, функции, методы и другие факторы конкурентоспособности, было четкое представление о том, что собой отображает конкурентоспособность, по сравнению с конкуренцией. Также последующая информация не будет смешиваться с другими определениями, соответственно (см. табл. 2).

Таблица 2 – Отличия конкурентоспособности от конкуренции

Конкурентоспособность	Конкуренция
Конкурентоспособность – это возможность экономического субъекта, в силу своих управленческих и технологических преимуществ, опередить другие организации.	Конкуренция – это ведение борьбы, другими словами, соперничество между предприятиями и другими экономическими объектами для наиболее эффективного использования предпринимательских ресурсов (качество товара, модернизация товара или услуг, инновационные проекты, повышение квалификации рабочих и др.).
Задача конкурентоспособности заключается стимулировать любое предприятие к прогрессированию в пределах своей отрасли на рынке.	Задача конкуренции заключается в честной борьбе, где все участники ведут противостояние между собой на равных условиях, при этом получая тот или иной результат (вознаграждение), в зависимости от степени использования всех факторов производства.
Глобальная цель конкурентоспособности – это давать стремление предприятиям повышать эффективность производства, исключать монополистические стремления, давать возможность потребителям выбирать продукт по разной цене, вести рыночную экономика и т.п.	Глобальная цель конкуренции – это создание территории, на которой будут на государственном уровне проводиться честная предпринимательская деятельность, исключая коррупцию, монополию и других условий, противоречивых справедливой борьбе.

Роль конкурентоспособности в предприятии основана на непрерывной динамической силе развития общества, когда она вынуждает всех участников определенного рынка периодически искать возможные пути повышения качества и эффективности товара, регулирования ценообразования, наблюдение за спросом. Противоположный вариант в экономике, когда на определенном историческом этапе люди перестали бы конкурировать между собой, это

привело бы к остановке прогресса человека. Будет отсутствовать разнообразие товаров. Потребителям будут иметь ограниченный сегмент товаров и услуг. Таким образом, постепенно исчезнет спрос, а соответственно, вместе с ним продавать невозможно. Метод определения стоимости станет ненужным, потому что нет необходимости привлекать новых потребителей. Движение рабочей силы будет остановлено. Цены на товары останутся неизменными, поэтому цена на рабочую силу также будет одинаковой. Нет необходимости концентрироваться на повышении качества продукта. Будет происходить рост безработицы, так как производиться только ограниченное количество продукта. Следовательно, хочется отметить, что роль конкурентоспособности предприятия имеет очень большое значение в сфере экономики. Современный рынок не может функционировать без конкуренции. Это повлечёт за собой нарушение всего экономического механизма, а в дальнейшем приведёт к его полному разрушению. Исход данного случая – это постепенное «вымирание» средних и малых предприятий. Останутся лишь монопольные державные организации, у которых будет возможность приобрести все необходимые товары услуги.

Заключительно можно, исходя из роли конкурентоспособности, привести ее основные функции:

- Как было выше упомянуто, конкурентоспособность добавляет стимул предприятиям увеличивать технологическую, управленческую, рабочую и другую производительность, с целью роста качества и прибыли. Другими словами, конкурентоспособность заставляет малый и средний бизнес «подтягиваться» к крупным игрокам на рынке, с дальнейшим их опережением.
- Конкурентоспособность выполняет функцию контроля. Она заключается в том, чтобы соблюдать справедливость цены на рынке, которая может периодически изменяться, в зависимости от состояния рынка. Таким образом, функция контроля предотвращает появление различных монополистов, которые в одностороннем порядке, не опираясь на положение рынка, страны, общества, самостоятельно регулируют ценообразование.

- Конкуренентоспособность позволяет выполнять функцию распределения денежных средств. Это означает следующее – каждое предприятие или домашнее хозяйство получает вознаграждение в соответствии с окончательным результатом.

1.2 Инструменты маркетингового управления конкурентоспособностью предприятия

В наше время, маркетинг является важным элементом в управлении конкурентоспособностью любой компании. Цель маркетинга – это процесс повышения качества различного вида товара и услуг, а также повышение уровня удобства их приобретения. Данные цели являются основополагающими для маркетинга, так как прямо влияют на качество жизни населения всей страны.

Современные методы управления конкурентоспособностью предприятия с помощью маркетинговых инструментов дают возможность организациям проводить своевременно принятие управленческих решений, которые ориентированы на повышение устойчивости к внешним и внутренним угрозам, а также достижение поставленных задач, что касается минимизации предпринимательских рисков.

Для начала, чтобы менеджеру (руководителю) определить подходящий метод для управления конкурентоспособностью, ему следует владеть информацией об основных факторов конкурентоспособностью предприятия, а именно:

- Качество продукции и услуг
- Наличие стратегии маркетинга и сбыта
- Уровень квалификации персонала
- Технологический уровень производства
- Доступность источников финансирования

Владение данными факторами предполагает собой маркетинговое преимущество. Маркетинговое преимущество на рынке означает, что

определенные свойства товара или услуги данной компании предпочтительнее, чем у компании-конкурента. Отсюда вытекает термин «сравнительная оценка».

Оценка уровня конкурентоспособности фирмы является непростым управленческим процессом, так как в конкурентоспособности учитываются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала во всех стадиях деятельности предприятия, а также отсутствуют международные документы по оценке конкурентоспособности фирмы.

Для сравнительной оценки эффективности маркетинговой деятельности конкурентов необходимо использовать следующие критерии:

- Продукт
- Разнообразии ассортимента
- Качество упаковки
- Цена (уровень цен, гибкость ценовой политики)
- Распределение продукта (объем реализации по разным каналам сбыта, эффективность работы каналов сбыта)
- Продвижение продукта

С появлением возможности управленца сравнивать все вышеперечисленные критерии, а также нарастить нужное количества информации, следующим шагом может наступить выбор маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности.

Анализируя мировые компании, которые на текущий момент занимают наиболее сильные (конкурентные) позиции (Apple, Tesla, Tinkoff, Ozon и др.) на рынке, следует выявить общие преимущества, а именно, действия, которые позволяют компании занимать столь высокое положение. Исходя из рассуждения, хочется привести базовые маркетинговые инструменты для управления конкурентоспособности (см. рис. 2):

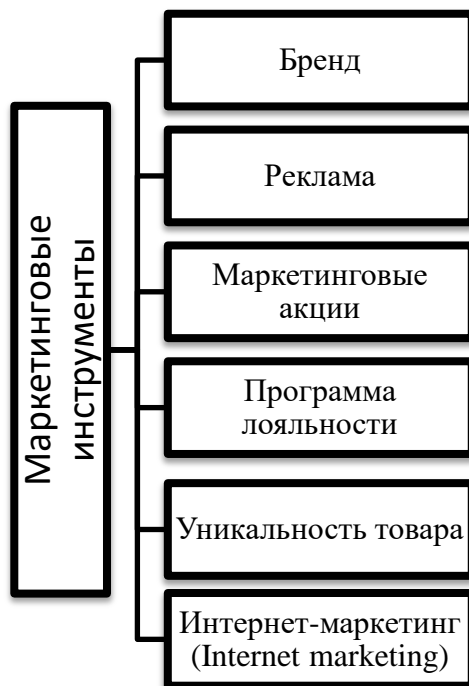


Рисунок 2. Маркетинговые инструменты

Бренд – это набор реальных и виртуальных мнений, выраженных в торговой марке, который, если им правильно управлять, создает влияние и стоимость. Современное толкование понятия «бренд» включает все ассоциации потребителя, возникающие в связи с товаром в результате приобретения собственного опыта, одобрения общественности и советов окружающих [3, 19 с.].

Другими словами, это созданный образ организации и её ведения производственной деятельности. «Золотым веком» для появления брендов считается конец XIX века, начало XX века, когда бурно осваивались все сферы производства услуг. Именно в те времена зародились компании, которые сегодня являются компаниями-гигантами, а именно: Coca-Cola, American Express, Ford, Mercedes-Benz, Heineken и многие другие. Начиная именно с данного этапа, общество начинает интенсивно изучать понятие «бренд», оно развивается, появляется отдельное направление в менеджменте (бренд-менеджмент), которое разрабатывает разновидности политики ведения (управления) бренда компании.

Бренд, таким образом, играет важную роль в повышении конкурентоспособности организации. Объясняется это следующим

трактованием, а именно, если руководитель примет решение не уделять нужного внимания на то, какой образ складывается в представлениях его клиентов, то в скором времени интерес к компании будет исчезать. Проблема, таким образом, будет заключаться в том, что у покупателей не будет присутствовать положительного представления об организации. При первом обращении за услугами, клиенты «не запомнят» её деятельность и, при повторном поиске похожего ассортимента, вероятно всего, клиенты выберут уже другую организацию, уже более «привлекательную», вызывающая у людей положительные ассоциации, эмоции и чувство доверия.

Отсюда вытекает следующая проблема – потеря постоянных клиентов. Хороший бренд (хороший образ) позволяет формировать базу покупателей, которые довольны сочетанием цены и качества. Впоследствии этого, потенциальные клиенты принимают решение остаться, становясь постоянными, соответственно. Со временем, покупатель, помимо приобретения товара компании, начинает проявлять симпатию к бренду, разделяет его ценности и доверяет его работникам и управляющим, а также с пониманием реагирует на появляющиеся трудности и неверные решения.

Таким образом, можно утверждать, что наличие узнаваемого бренда помогает выделять производителя и его товар среди конкурентов. Повышение конкурентоспособности продукции через брендинг способствует повышению уровня лояльности потребителя к продукции, а соответственно и прибыли фирмы [5, 1с.].

Реклама – следующий инструмент повышения конкурентоспособности. Современное общество живёт в мире потребления. В любой сфере общества человек имеет возможность наблюдать за интересным явлением, когда человеку непрерывно, любым коммуникационным каналом (телевизор, интернет, социальные сети, журналы и др.) предлагают приобрести определённый товар или услугу. Это, в первую очередь, оказывает на человека психологическое воздействие, которое ставит перед собой задачу выработать в сознании человека положительное представление о товаре и о самой компании, которая его производит.

Таким образом, следует отметить, что реклама – некая информация, которая распространяется любым методом и в любой форме, с использованием любых средств, направленная неопределенному кругу лиц с целью формирования или поддержания интереса к нему и продвижению его на рынке. Основная цель рекламы является: увеличение сбыта товара, стимулирование спроса, получение большей прибыли и поддержание деловых связей [6, 1с.].

Исходя из этого, подтверждается факт того, что реклама является предметом управления конкурентоспособностью предприятия. Доказательством является то, что реклама предоставляет возможность клиентам увеличить объем выбора и определить нужный товар, который будет отвечать их потребностям, а компании, производящей данный продукт, предоставляет возможность открыть новые точки сбыта, что в первую очередь, положительно скажется на финансовой деятельности организации.

На финансовую и прочую деятельность компаний можно повлиять также и другими методами. Перед определением следующего метода (инструмента), хочется привести пример компании банка «Tinkoff». Благодаря данному банку, помимо проведения различных финансовых действий и денежных переводов, клиенты имеют возможность начать инвестировать личные денежные средства, приобретая акции, облигации или драгоценные металлы. По сравнению с банком «Сбербанк», который является одним из основных конкурентов, банк «Tinkoff», по статистике, лидирует по количеству людей, приобретающих ценные бумаги через данную платформу. Главной причиной является высоко проработанная программа маркетинговых акций. После того, как участник проходит регистрацию, появляются множество различных акций, как например:

- При прохождении обучения в приложении банка, участник имеет возможность получить «в подарок» акции некоторых компаний.
- За каждое приглашение (с помощью определенной ссылки), участник получит вознаграждение в сумме 500 руб.
- За активное участие в конкурсах и розыгрышах, участник имеет возможность завоевать различные вознаграждения и денежные призы.

Таким образом, маркетинговая акция – это стратегия, которая на психологическом уровне влияет на клиентов и подталкивает их на определенные шаги принятия решений.

Маркетинговые акции должны быть простыми. Участники той или иной программы должны, не задумываясь, определить, что им необходимо выполнить, чтобы получить желанное вознаграждение.

Целью данного инструмента – это повышение объема и скорости продаж, другими словами, чтобы люди больше и быстрее приобретали товар (услугу), а также целью является оперативное привлечение потенциальных клиентов.

Исходя из вышеперечисленного определения, следует отметить, что данный метод является актуальным и эффективным инструментом для повышения конкурентоспособности компании. При тщательно проработанной программе маркетинговых акции растет рост новых клиентов, а также тех клиентов, которые изначально были участники другой компании.

Параллельно с маркетинговыми акциями идут множество программ лояльности. Программа лояльности несет в себе поощрительный характер. Покупатели, после приобретения специального товара, могут в дальнейшем получать различные скидки и бонусы. Внедрение такой программы позволяет компаниям повысить заинтересованность и повысить количество новых участников, а также удержать внимание у постоянных клиентов.

Главные возможности, которые может принести данная программа:

- Удержание и привлечение постоянных клиентов
- Увеличение продаж
- Крепкая связь между покупателями и продавцами
- Улучшение имиджа, бренда и репутации
- Отслеживание спроса и своевременно реагировать на определённые отклонения

В совокупности, приведённые возможности будут придавать компании значительное преимущество над компаниями-конкурентами. Анализируя различные статистики и рассуждения экспертов данной сферы, необходимо подчеркнуть, что чем больше у компании присутствуют многообразные

программы лояльности (дисконтная программа лояльности, накопительная программа лояльности, закрытый клуб и т.д.), тем больше компания становится привлекательной, повышается рост заинтересованности со стороны покупателей, а также повышается репутация. В конечном итоге, благодаря данному методу, компания усиливает свои конкурентные позиции на рынке.

Далее, немаловажным, является товар и его степень уникальности. Также употребляется термин «уникальное торговое предложение». Уникальное торговое предложение – это те действия, которые способствуют тому, чтобы выделять товар (услугу) компаний на рынке, а также служит помощником при отстроении от конкурентов. Маловероятно будет успешна та компания, чей товар не владеет какими-либо отличительными характеристиками. Уникальный товар должен вызывать у человека определенные эмоции, которые обычно не проявляются при виде другого сегмента товаров. В данную очередь, не идёт речь о типе товаре, которого раньше никто и никогда не замечал. Уникальность, которая позволит привлечь внимание у потенциальных клиентов, заключается в следующих аспектах:

- Отличительная коробка и этикетка (упаковка товара)
- Необычное наименование товара
- Логотип, вызывающий интерес своим видом и названием
- Отличительная цена
- Специфическая реклама
- Качественное и детальное описание товара (сторителлинг)

Указанный метод является весьма действующим инструментом при повышении конкурентоспособности, однако, одновременно, требует больших усилий. Согласно известному латинизму: «Nil novi sub luna» – ничего нового под луной, выработать новый и уникальный проект (продукт), требует больших умственных, ресурсных, возможно финансовых и временных затрат. Но, при успешном осуществлении плана изготовления товара, когда новая продукция действительно вызывает необычные впечатления и реакций, то это додаёт любой организации множество привилегии и преимуществ, в том числе, повышает степень конкурентоспособности (можно вспомнить классические

компании (Apple, Tesla, Metro, Zara и др.)), которые своим уникальным производством, завоевали мировые рынки. Таким образом, на стадии разработки плана выпуска товара, большой рекомендацией является приведённый метод, позволяющий, помимо повышения конкуренции, легко и быстро проникнуть на рынок и эффективно распространяться в данной отрасли.

Заключительным, и, наиболее важным маркетинговым инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия – это интернет-маркетинг (Internet marketing). Можно с уверенностью заявить, что на сегодняшний день предприятие, которое не принимает участие в цифровой среде – не является конкурентоспособным предприятием, а также не имеет никаких путей развития на протяжении всего жизненного цикла, так как без данной сферы не обходиться едва не все действующие предприятия в мире.

Интернет-маркетинг (internet marketing) рассматривается в качестве направления маркетинга. При его реализации применяются все компоненты традиционного маркетинга, но в интернет-среде. Компоненты маркетинг-микса включают цену, товар, продвижение (поисковый маркетинг и маркетинговые коммуникации в интернете) и распределение. Особое значение имеют коммуникации ввиду широких коммуникативных возможностей, предоставляемых маркетингу интернетом [9, 7с.].

Исходя из определения, можно отметить тот факт, что интернет-маркетинг – это, в первую очередь, огромные и безграничные возможности, когда, потратив минимальное количество затрат времени, открываются ряд способов усилить положение предприятия, а именно:

- Расширение на торговых интернет-площадках (интернет-магазины, маркетплейсы, сайты и т. п.)
- Просто и эффективное продвижение товара
- Массовое привлечение товаров
- Глобализация деятельности (выход на мировой рынок)
- Появляется возможность быстро реагировать на постоянно изменяющиеся рыночные условия

- Напрямую предлагать товары новым клиентам (B2B, B2C, C2C и др. сектора)

Однако, несмотря на многочисленные преимущества, следует остерегаться возможных опасностей и трудностей, которые могут встретиться на пути развития организации. Первым делом, необходимо учитывать следующие угрозы:

- Мошенничество и нечестное ведение деловых отношений
- Финансовые махинации
- Понижение репутации, за счёт ложных отзывов и высказываний в сторону компании
- Взламывания, сетевые вирусы и обнаружение корпоративной тайны

Приведённые угрозы не должны отталкивать, пугать или заводить начинающих управленцев в безвыходные ситуации. В любой отрасли, следует анализировать возможности и угрозы, выявить для себя определённые задачи и постепенно добиваться их. Становясь продвинутым участником (предприятием) в интернет-среде, параллельно с этим открываются новые пути повышения эффективности и конкурентоспособности. Повышается производительность, появляется возможность в поиске новых партнёров на глобальном уровне, лучше производится анализ, своевременное реагирование на внешние и внутренние изменения, эффективное применение рекламы, большой охват потенциальных клиентов, повышение репутации и имиджа, привлечение инвестиции – это всё, в совокупности, представляет из себя интернет-маркетинг.

Подводя итоги, необходимо выявить базовые и особо важные факторы, которые отображают основу маркетинговых инструментов, а также являются ключевыми понятиями, которые иллюстрируют сущность данной теории.

Во-первых, для начала необходимо отметить, что без использования маркетинга, невозможно ведение успешной предпринимательской деятельности. Данная отрасль является фундаментом при реализации задач и обязательств. Маркетинг имеет такую же значимость, как менеджмент, финансовая деятельность, ведение бухгалтерской отчетности и т.п. Без

маркетинговых инструментов, помимо потери конкурентных преимуществ, ослабевает имидж, понижается количество клиентов, теряются возможности и, наоборот, повышается степень угрозы потери доходности роста производительности, что в дальнейшем, может привести к банкротству предприятия.

Во-вторых, маркетинговые инструменты, в особенности в интернет-среде, помогают эффективно и быстро донести товар на новые торговые площадки по всему миру. Ведь, на сегодняшний момент, главной целью практически любой компании во всём мире – это повышение объёма производства товара (услуги), повышение прибыли и привлечение большего количество потенциальных клиентов.

Таким образом, мы объяснили причину того, почему маркетинговые инструменты влияют на конкурентоспособность, а также определили их основные типы и значимость в предпринимательской деятельности.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Методы оценки предприятий являются следующей актуальной проблемой в нынешних условиях существования предпринимательства. В силу глобальных изменений, роста конкуренции, повышения производительности, усложнения рынка, а также взаимоотношений внутри него и других факторов, для более успешного управления предприятием, помимо эффективного менеджмента, необходимо периодически анализировать все сферы предприятия и рынка, соответственно. Оценка состояния организации, а в частности, ее конкурентоспособность – это, прежде всего, надежность и усиление преимуществ в управленческой деятельности, так как, эффективные и правильно подобранные методы помогают своевременно выявлять возможные риски и угрозы, которые могут различным способом негативно повлиять на дальнейшее положение предприятия, в том числе, ослабить конкурентные преимущества.

На сегодняшний день разработано большое количество оценочных, экспертных, матричных, графических, математических и других методов,

каждые из которых владеют разными положительными и отрицательными качествами. Выбор того или иного метода зависит от поставленных задач со стороны организации. Другими словами, каждый метод отображает разную информацию, так как в каждом методе требуются определённые экономические и финансовые показатели. Следовательно, если руководителем организации дана задача, оценить конкурентоспособность предприятия, то, для наиболее эффективной и точной оценки необходимо рассмотреть следующие методы (см. рис. 3):

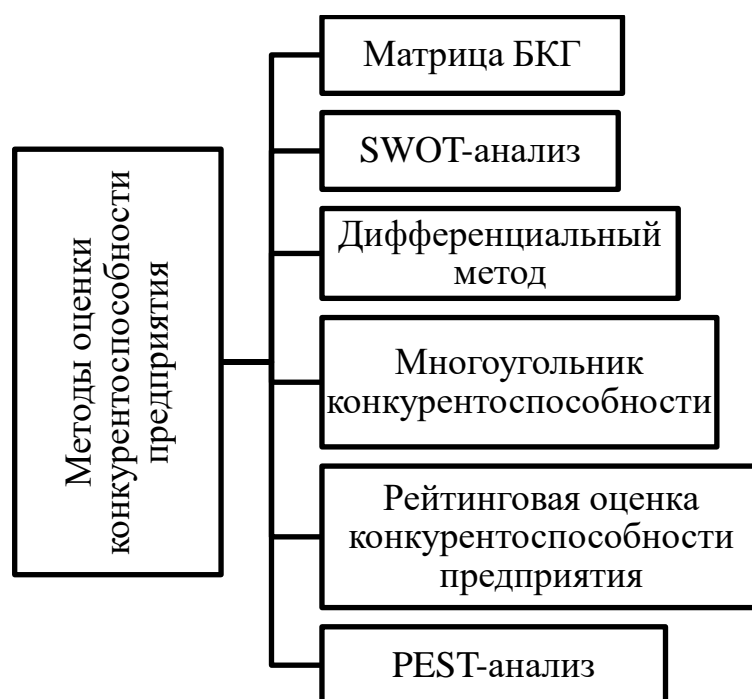


Рисунок 3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Матрица БКГ – наиболее распространенная матричная модель. Была разработана американскими экспертами Бостонской консалтинговой группой (Boston Consulting Group). Заполученная популярность среди экспертов, достигнута благодаря ее наглядности и простоты использования, а также необыкновенным способом наименования названий показателей («Звезды», «Дикие кошки», «Дойные коровы», «Собаки») (см. табл. 3).

Таблица 3 – Матрица БКГ (BCG)

Темп роста объема	Относительная доля на рынке	Высокая	Низкая
	Высокий	«Звезды»	«Дикие кошки»
Низкий		«Дойные коровы»	«Собаки»

Данная матрица, на основе двух объективных факторов (темп роста объема спроса и относительная доля на рынке) позволяет быстро отобразить «картину» товаров и услуг и визуально указать на тот ассортимент, на который стоит разрабатывать долгосрочные планы и стратегии развития. От остальных товаров следует отказываться, так как они подталкивают к лишним затратам времени и денежных средств, а соответственно, приводит к понижению доходности и конкурентоспособности компании.

Таблица 4 – Пример таблицы с исходными данными для матрицы БКГ

Товар	Выручка (выбранный показатель для анализа)		Объем продаж ключевого конкурента/ов
	2023 год	2022 год	
Продукт «А»	Цифровые показатели		
Продукт «Б»			
Продукт «В»			

После расчетов и полученных результатов (см. табл. 4), все анализируемые товары распределяются на 4 группы (квадранты) (см. рис. 2).

1 группа – «Звезды». Это товары или услуги, которые владеют большей долей на растущем рынке, имеют большой спрос, хорошо привлекательны клиентам и несут в себе положительные перспективы. Именно данная группа владеет конкурентными преимуществами, если в них инвестировать нужные средства.

2 группа – «Дойные коровы». Данный продукт также характеризуется высокой долей рынка, однако для его реализации не требуется огромных

инвестиции, по сравнению с группой товаров «Звезды», принося, при этом, стабильный доход.

3 группа – «Дикие кошки». В случае если продукт попадает в указанную группу, то автоматически эксперт сталкивается с неопределённостью, так как доля рынка продукта низкая, но темпы продаж высокие. Таким образом, для того, чтобы увеличилась занимаемая доля рынка, нужны необходимые внеплановые затраты. Отсюда вытекает риск – окупится ли продукт или же продукт не оправдает ожидания и повлечет за собой лишние издержки. Следовательно, перед окончательным решением, экспертом необходимо отдельно исследовать данный продукт на другие оценки его эффективности в будущем.

4 группа – «Дохлые собаки». Самый слабый ассортимент продукции компании. Низкий доход, низкий темп роста, малые перспективы. Кроме возможной окупаемости, не следует ожидать больших ожиданий. От продукта следует избавиться, а затраты на их реализацию инвестировать в более прибыльные и перспективные товары.

В заключении будет целесообразным определить преимущества и недостатки матрицы БКГ. Среди преимуществ необходимо выделить:

- Простота построения и восприятия матрицы
- Наглядность
- Объективность результата

Недостатки матрицы БКГ:

- Матрица отображает лишь поверхностное отображение состояния конкурентоспособности компании. Тактические и стратегические мероприятия по повышению показателей оценки разрабатываются отдельно

- Показатели не отображают четкое состояние доли рынка
- Иногда не получается провести четкий анализ в рамках 4-х групп

Следующим методом для оценки конкурентоспособности предприятия является SWOT-анализ. Данная модель также получила мировое признание среди управленцев, так как, благодаря простому методу построения анализа, у экспертов появляется возможность определить необходимые мероприятия для

повышения эффективности деятельности предприятия, что также способствуют росту конкуренции на рынке.

Для выполнения этого анализа необходимо определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы для фирмы. Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды. Возможности и угрозы – внешней. Стоит уточнить, что слабые стороны, при определенных условиях, а также в случае их устранения могут стать сильными сторонами. То же самое касается и угроз. Если вовремя не использовать свои возможности, то в будущем они также могут стать угрозами [12, с. 82].

Правильное построение анализа – это создание таблицы, которая будет состоять из 4 групп, соответственно (см. рис. 4).

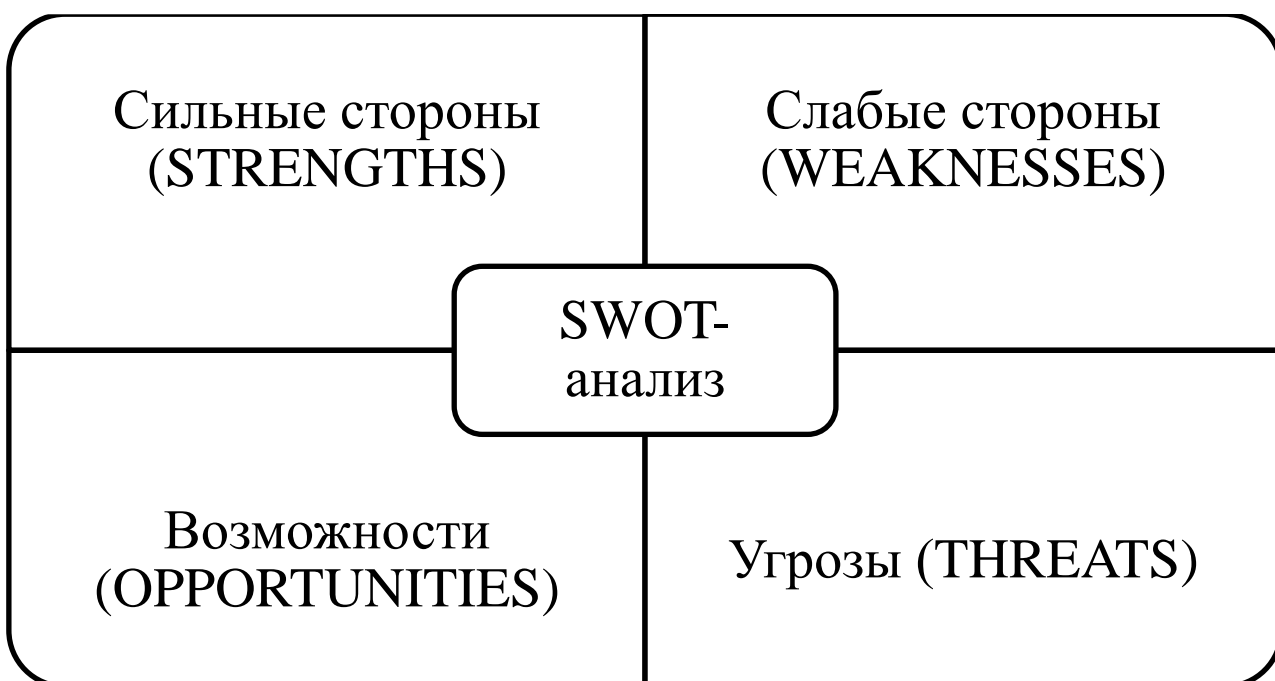


Рисунок 4. Пример таблицы для SWOT-анализа

Среди преимуществ данного метода – это универсальность, простота разработки, а также нет необходимости в профессиональных знаниях для ее понимания, при этом, следует анализировать наиболее точные и корректные показатели для выявления более четких результатов.

PEST-анализ строится аналогичным способом, однако данный анализ определяет политические, экономические, социальные и технические факторы, влияющие на предпринимательскую деятельность.

Далее следует дифференциальный метод, который оценивает уровень конкурентоспособности товара и услуг. Данный метод гласит, что конкурентоспособность будет выше, если качество выше среднего показатели среди конкурентов, а стоимость при этом ниже.

Исходя из этого, необходимо отметить, что дифференциальный метод разработан с учетом расчета отдельных параметров (значений) анализируемого товара (услуг) и эталона (базы) сравнения и обозначение их связь.

Если за базу оценки принимается потребность, то при расчете используется следующая формула:

$$Q_i = (P_i/P_{i0}) * 100\% \quad (1)$$

Где:

- Q_i – единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$)
- P_i – величина i -го параметра для анализируемой продукции
- P_{i0} – величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью

Так как параметры могут оцениваться различным способом, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения – 1 или 0 [13, 1 с.].

Следующим методом оценки, исходя из вышеуказанного списка – многоугольник конкурентоспособности.

Это универсальный метод оценки состояния как компании в целом, либо же отдельного ассортимента товаров и услуг. Зависит от того, какие будут выбраны критерии для сравнения с предприятиями-конкурентами. При этом, необходимо отметить, что для более четкой отражаемости результатов, нужно тщательно избирать те компании и товары, которые изначально схожи с анализируемым предприятием. Другими словами, следует избирать те компании и товары (услуги), которые реализованы в одной сфере (отрасли) производства на рынке. Крайне не рекомендуется сравнивать предприятие по производству хозяйственных товаров с предприятием, которое производит ювелирные изделия, игрушки и т.п.

Таким образом, как было отмечено, прежде чем приступить к построению многоугольника, нужно составить список критериев, по которым будет разработан метод оценки. Среди главных правил при составлении данного списка – это отображение наиболее важных пунктов. Нет необходимости указывать обширное количество параметров, так как это может привести к запутанности и сложности на этапе разработки и построения плана реализации по повышению конкурентоспособности предприятия.

Также стоит учесть тот факт, что данный метод используется для настоящей (существующей) конкурентной компании, так как при построении карты конкурентоспособности для прогнозирования какого-либо события, у компании не будет достаточных данных, соответственно, у экспертов появится необходимость в разработке других методов оценки для более четкой «картины» состояния компании.

Следовательно, учитывая все перечисленные требования, получается следующее визуальное представление многоугольника со всеми необходимыми критериями (см. рис. 5):

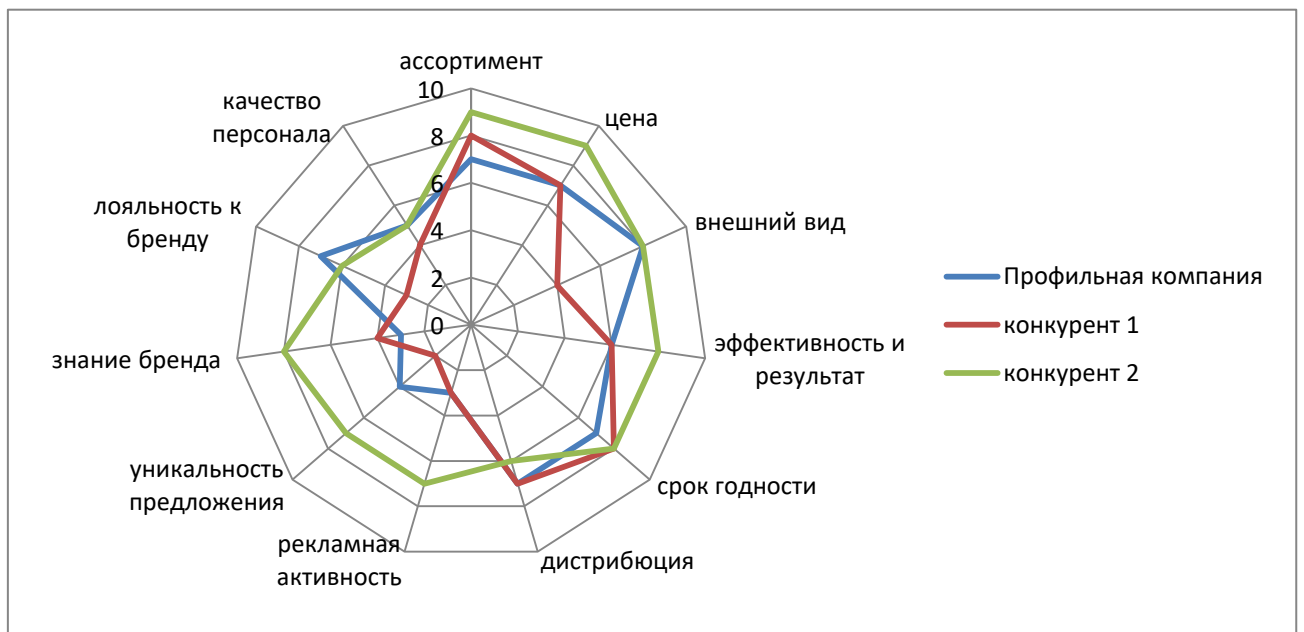


Рисунок 5. Многоугольник конкурентоспособности

Главные преимущества данного метода – это наглядность, четкая сопоставимость с конкурентами (отображается ясное положение анализируемой компании с другими), мгновенное отображение сильных и

слабых сторон, а также является вспомогателем для составления плана для повышения эффективности работы предприятия и его степень конкурентоспособности.

Для анализа конкурентоспособности предприятия, сопоставляя его с другими предприятиями, весьма универсальным и простым методом является рейтинговая оценка конкурентоспособности. Данный метод подразумевает выбор определенных показателей компаний (известность, цена, экономическое положение и т.п.), сфера деятельности которых должна быть идентичной и, которые будут в дальнейшем сравниваться между собой, соответственно. Таким образом, после экспертных расчетов и анализов, метод выявит общее положение анализируемого предприятия на рынке, даст приблизительные «вектора», куда необходимо двигаться организации с целью повышения конкурентоспособности (см. табл. 5). Так как метод несет в себе относительно субъективный характер, для более точного и реального конечного результата, целесообразным является использование данного метода опытным специалистом, который имеет четкое понимание того, какие компании необходимо избрать, какие показатели необходимо рассматривать, какую оценку следует отобразить для той или иной компании, а также определить принципы и положения, на которые должно обращать широкое внимание среди экспертов и ведущих управленцев компаний.

Таблица 5 – Рейтинговая оценка конкурентов

Показатели	Конкуренты			
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Качество	Оценочные показатели экспертов			
Цена товара				
Имидж				
Итоговая оценка	Итог			

Приведенная статистика подтверждает актуальность выбора и анализа вышеуказанного инструмента, так как во всех перечисленных видах услуг, присутствует необходимость в закупке и использования таких электроинструментов как: дрель, шуруповерты, электрические цепные пилы, электрические отвертки и многое другое. Также немало важным является динамическая тенденция роста объема жилищного строительства, которая влечет за собой рост не только использования определенного количества рабочей силы, земли, но и оборудования и рабочей техники, соответственно.

Среди основных производителей электроинструментов, занимающих лидирующие позиции на рынке, являются: Bosch, Makita, Интерскол, Metabo, Hitachi, Gross, Stanley Black & Decker, Sparta, DeWALT и др. (см. рис. 7).

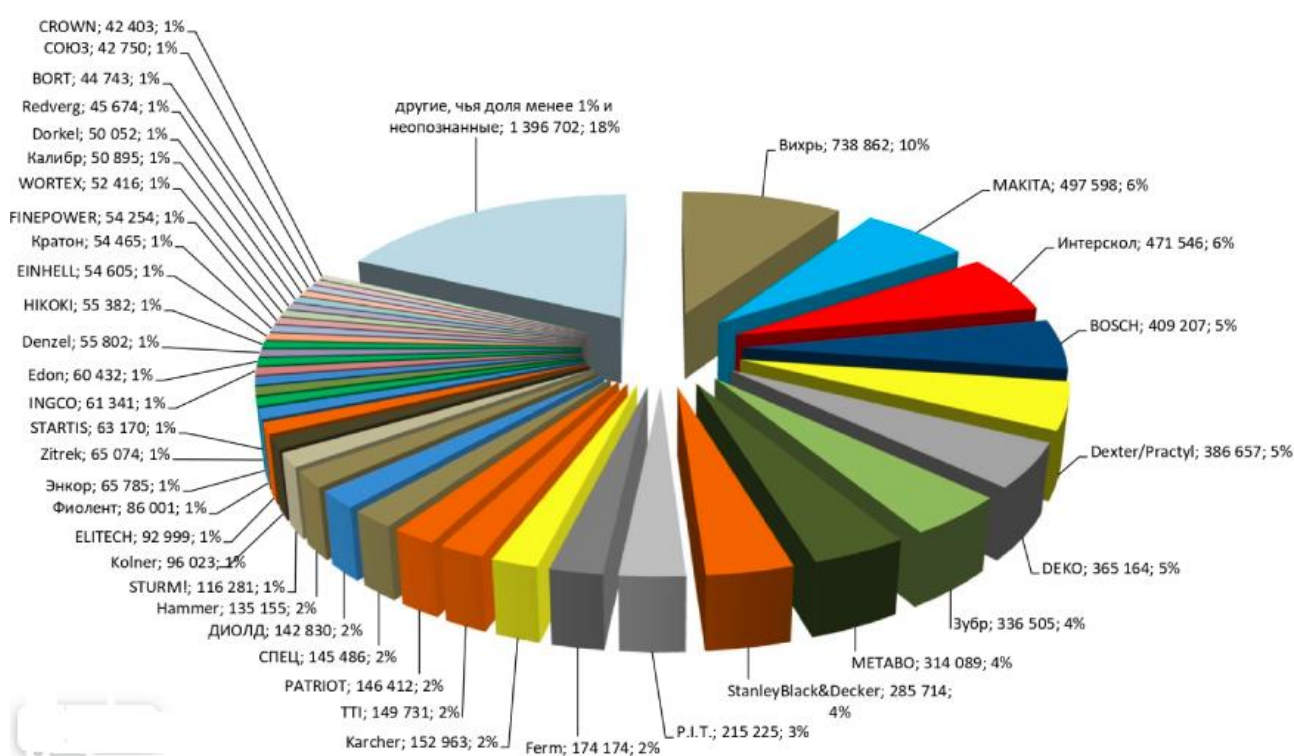


Рисунок 7. Российский рынок электроинструмента (на 2022 год)

Таким образом, следует отметить, что большинство электроинструментов, исходя из страны производителя, являются зарубежными (Китай и Европа). Электроинструменты, произведенные в Российской Федерации, занимает около 20% от всего рынка (см. рис. 8). Данный процентный показатель отображается благодаря трем основным и лидирующим

компаний, а именно: «Интерскол» (г. Москва), «Фиолент» (остр. Крым) и завод «Лепсе» (г. Киров).

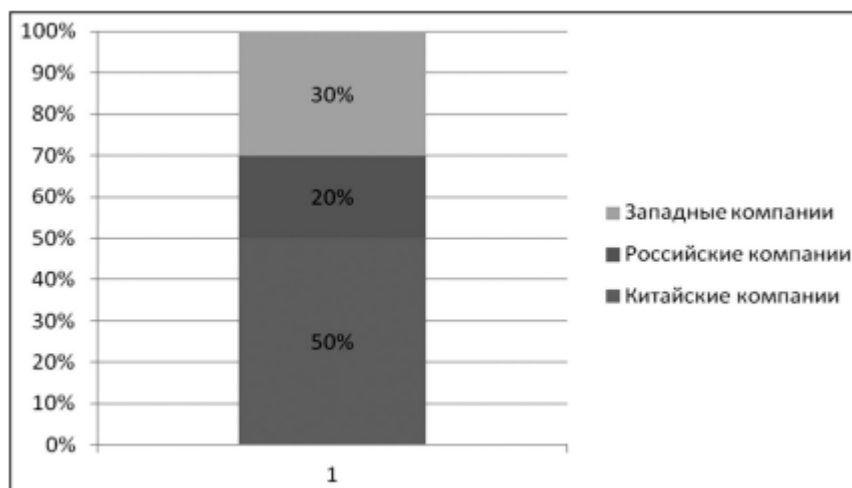


Рисунок 8. Структура производителей электроинструментов и их процентное соотношение на Российском рынке

Однако, благодаря эффективному управлению и импортозамещению, Российский рынок, несмотря на нестабильную мировую ситуацию, а также подверженность российских компаний санкциям западных стран, рынок электроинструментов является сбалансированным и развитым. За счет большого количества видов электроинструментов, разнообразие мировых и национальных брендов, а также огромное количество предложений на торговых площадках (интернет-магазины, маркетплейсы, магазины и др.).

Исходя из квалификации работ, самыми востребованными инструментами на рынке являются (см. рис. 9):

- Инструменты, предназначенные для создания отверстий и выполнения резных работ (дрели, шуруповёрты, резьборезы и др.)
- Инструменты, предназначенные для работ с деревом (шлифование, пиление, резьба и др.)
- Инструменты, предназначенные для работ по затирке различных поверхностей (бетон, плитки и др.)
- Дополнительные (вспомогательные) инструменты для различных работ (для универсального применения)

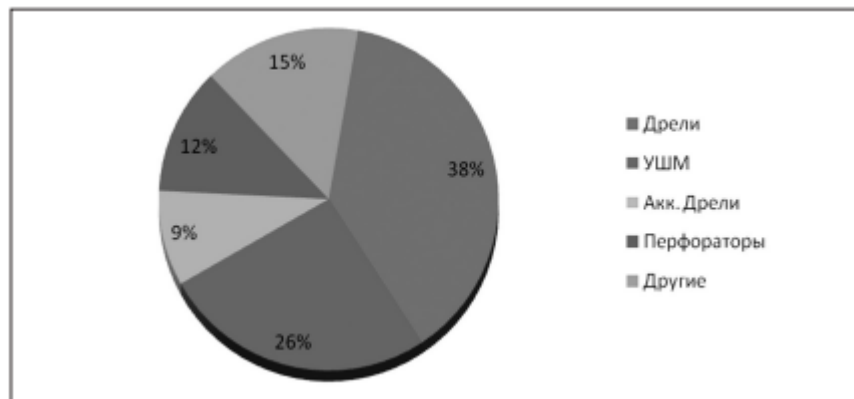


Рисунок 9. Наиболее востребованные типы электроинструментов на рынке электроинструментов

Подводя итог, следует отметить, что данный рынок является весьма востребованным и пользуется большим спросом не только национальных брендов, но и международных организации мирового значения. Данный процесс позволяет Российскому рынку повышать конкурентоспособность на мировой арене, а также возможность привлекать потенциально новых производителей и партнеров.

Также, особо важным, является способность регулировать образующие риски и ограничения, путем развития национального продукта, поддержки малого и среднего бизнеса в Российской Федерации, изучение и продвижение товаров в интернет среде, а также способность развивать национальные научно-технические проекты с целью создания отечественного высококачественного товара.

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Мир Инструмента»

ООО «Мир Инструмента» (см. рис. 10) является Российской компанией, основанной в 1995 году, которая представляет собой крупнейшим поставщиком передовых и эксклюзивных брендов ручного, садового инструмента, гаражного и силового оборудования на российском рынке.



Рисунок 10. Логотип компании ООО «Мир Инструмента»

С момента основания, компания, к текущему периоду, достигла следующих организационных показателей:

- Более 25 лет удачного развития
- Более 3000 сотрудников компании
- Более 400 поставщиков со всего мира (Китай, Тайвань, Германия, Италия, Испания, Польша, Израиль, Индия и др.)
- Более 12 000 наименований товара
- 9 филиалов и более 60 торговых представительств по всей территории РФ
- Зарубежные партнерские компании в странах СНГ, в Восточной Европе, Северной и Южной Америке
- Компания является эксклюзивным поставщиком товаров: Matrix, Gross, «Сибртех», Sparta, «Барс», Palisad, Stels, Elfe, Denzel, Kronwerk

В настоящий период ассортиментный ряд состоит из следующих товарных групп (см. рис. 11).











	Отделочный инструмент	1438
	Слесарный инструмент	2356
	Автомобильный инструмент	556
	Столярный инструмент	528
	Садовый инвентарь	2025
	Измерительный инструмент	434
	Силовое оборудование	544
	Крепежный инструмент	821
	Режущий инструмент	3242
	Прочий инструмент	966

Рисунок 11. Каталог полного ассортимента товаров компании ООО «Мир Инструмента»

Миссия компании – помогать людям, приносить им пользу и делать мир вокруг нас лучше.

Основными целями организации являются:

- Расширение ассортимента
- Усиление партнерских связей
- Увеличение количество поставок
- Повышение конкурентоспособности с помощью выхода на новые рынки
- Интенсивное развитие интернет торговли и продаж на национальной и международной арене

Что касается стратегических целей, то главными из них являются:

- Увеличение количество стран, куда будут поставляться инструменты

- Размещение товара на международных маркетплейсах и интернет-магазинах

- Открытие новых складов и филиалов
- Расширение услуг компании по регионам Российской Федерации
- Повышение имиджа и узнаваемости компании

Далее следует отобразить организационную структуру компании ООО «Мир Инструмента». Данная структура представляет собой схему, которая иллюстрирует элементы (подразделения) взаимоотношения между ними. Четко сформулированная организационная структура позволяет значительно повышать эффективность производственной деятельности, что влечет за собой повышение коммуникации внутри компании, корпоративный дух, прозрачность взаимоотношений между работниками и т.п.

Компания ООО «Мир Инструмента» разработала децентрализованную структуру, в силу того, что организация управляет 9 филиалами в 11 регионах Российской Федерации.

Процесс децентрализации подразумевает передачу равномерного количества полномочий всем принадлежащим филиалам, каждый из которых разрабатывают необходимые задачи с целью достижения общей, ключевой цели компании ООО «Мир Инструмента» (см. рис. 12).

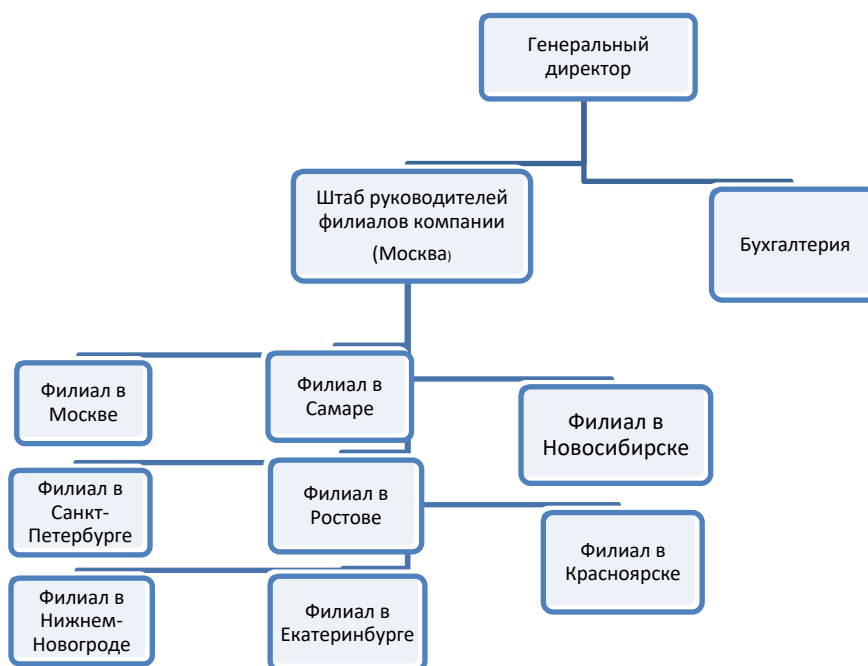


Рисунок 12. Организационная структура ООО «Мир Инструмента»

Главные преимущества приведенной организационной структуры являются:

- Равномерное распределение ответственностей, которое исключает возникновение перенагрузки филиала
- Возможность расширения производительности по всей территории Российской Федерации
- Возможность динамично решать цели
- Эффективное управление подразделениями

Основные недостатки данной организационной структуры:

- Сложная коммуникационная сеть
- Отсутствие единоначалья
- Сложность ведения контроля и мониторинга

Основными организационными и конкурентными преимуществами компании являются [19, 1 с.]:

- Современные распределительные центры (склад, грузооборот, собственный автопарк и т.п.)

- Принятие участия в международных выставках, которое служит средством повышения имиджа и бренда (Mitex, Big 5, Construct Expo, Butma, Feicot Batimat и др.)
- Единая ценовая политика по всей стране
- Гибкая система скидок, которая подразумевает акцент внимания на каждого клиента индивидуально
- Широкий ассортимент инструментов (свыше 8000 товаров).
- Уставный капитал в размере 105,5 млн. руб., который свидетельствует о повышенной надежности компании
- Денежное выражение в сумме поставок составляет более 5,2 млн. руб.
- По данным ЕФРСБ (единый федеральный реестр сведений о банкротстве) не имеет сведений о банкротстве компании ООО «Мир Инструмента»

Таблица 6 - Экономические показатели эффективности компании ООО «Мир Инструмента» и их абсолютные и относительные изменения

Показатель	2022 (тыс. руб.)	2021 (тыс. руб.)	2020 (тыс. руб.)	Абс. изм.		Отн. изм.	
				2022/2021	2021/2020	2022/2021	2021/2020
Выручка	25 769 096	23 094 930	18 989 478	2 674 166	4 105 452	10 %	17 %
Себестоимость	15 092 499	13 977 865	11 375 504	1 114 634	2 602 361	7 %	18 %
Валовая прибыль (убыток)	10 676 597	9 117 065	7 613 974	1 559 532	1 503 091	14 %	16 %
Доходы от участия в других организациях	7 684 580	5 227 887	5 044 178	2 456 693	183 709	31 %	3 %
Проценты к получению	45 537	57 323	83 969	- 11 786	- 26 646	- 25 %	- 46 %
Проценты к уплате	463 883	122 923	69 869	340 960	53 054	73 %	43 %
Прочие доходы	7 138 716	5 945 238	4 238 536	1 193 478	1 706 702	16 %	28 %
Прочие расходы	7 440 158	6 064 833	4 709 569	1 375 325	1 355 264	18 %	22 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 272 279	3 703 983	2 112 863	- 1 431 704	1 591 120	- 63 %	42 %

Продолжение таблицы 6

Чистая прибыль (убыток)	1 807 000	2 959 000	1 637 000	- 1 152 000	1 322 000	- 63 %	44 %
Внеоборотные активы	1 265 100	1 544 968	791 025	- 279 868	763 943	- 22 %	49 %
Оборотные активы	18 963 559	18 864 766	18 472 865	98 793	391 901	0,5 %	2 %
Долгосрочные обязательства	727 272	1 086 699	364 113	- 359 427	722 586	- 49 %	66 %
Краткосрочные обязательства	6 207 497	7 595 987	4 055 415	- 1 388 490	3 540 572	- 22 %	46 %

Исходя из таблиц (см. табл. 6) следует отметить, что компания ООО «Мир Инструмента» имеет положительный рост ключевых экономических показателей, отображающие эффективность предпринимательской деятельности.

Также компания ООО «Мир Инструмента», благодаря расширению предпринимательской деятельности и увеличению активов, в значительной мере увеличила общую выручку (на 6 779 618 тыс. руб. за последние три года).

Параллельно с приростом выручки, компания имеет положительный рост чистой прибыли (на 170 000 тыс. руб. за последние три года). Однако, при этом, после 2021 г. чистая прибыль снизилась, но, тем не менее, в силу внешнего давящих окружающих сил, показатель удерживается в пределах стабильного и положительного уровня.

Данные экономические результаты имеют не только положительную динамику роста. За последние 10 лет, некоторые указанные показатели отображают рекордные значения. Приведенные сведения говорят о высокой надежности и конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента», учитывая все ее растущие обязательные и прочие расходы.

Таблица 7 – Рентабельность ключевых средств компании ООО «Мир
Инструмента»

Финансовый показатель	2022 год	2021 год	2020 год
Рентабельность продаж (ROS)	7,1 %	16,8 %	13,5 %
Рентабельность собственного капитала (ROE)	17 %	29 %	20 %
Рентабельность активов (ROA)	8,9 %	18 %	12,9 %
Рентабельность персонала (ROL)	3 %	2,5 %	4,75 %
Рентабельность выручки	7 %	12 %	8,6 %

Несмотря на положительный рост основных экономических показателей компании и их эффективное использование, исходя из показателей рентабельности (см. табл. 7), характеризующие эффективность производственной деятельности, существуют риски, которые могут нанести излишние издержки и другие отклонения от плановых результатов, а также значительно ослабить конкурентные силы компании. Следует привести следующие риски, путем экспертной оценки и их причины возникновения (см. табл. 8).

Таблица 8 – Возможные риски компании ООО «Мир Инструмента»

№	Риск	Фактор риска	Причина риска
1.	Политические риски	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение законодательства страны. • Военные действия (военный конфликт). • Смена власти (что влечет за собой изменение законодательства). • Международные политическо-экономические ограничения западных стран. 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения в системах экспортного финансирования. • Возможная нестабильность страны. • Опасность национализации и экспроприации собственности. • Массовое беспокойство общества. • Геополитические риски.
2.	Экономические риски	<ul style="list-style-type: none"> • Обесценивание денег (инфляция разного уровня). • Потеря международных партнёров. • Уменьшение продаж внутри страны и на международном рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективная структура активов. • Нестабильное финансовое положение фирмы (нерациональные издержки). • Слишком высокие цены на продукт.
3.	Технические риски	<ul style="list-style-type: none"> • Устаревшие рабочие станки. • Возможная закупка большого количества брака. • Технология не дает компании никаких конкурентных преимуществ. • Моральное устаревание технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки в проектировании. • Недостатки технологии и неправильный выбор оборудования. • Ошибочное определение мощности. • Нехватка квалифицированной рабочей силы.
4.	Социальные риски	<ul style="list-style-type: none"> • Некомпетентность руководства. • Снижение имиджа и репутации. • Незаинтересованность в компании. 	<ul style="list-style-type: none"> • Безработица. • Отсутствие эффективной маркетинговой политики. • Неспособность превзойти конкурентов.

Проанализировав возможные риски, руководящей команде необходимо разработать или усовершенствовать полномасштабный отдел по управлению рисками предприятия, так как в текущий период, когда колебания на национальной и международной арене являются повышенными, а неопределенность в производственной деятельности стремительно растет.

Также, несмотря на стабильный уставный капитал и значительную положительную тенденцию чистой прибыли, необходимо увеличивать запас денежных средств, который будет являться как мотивационным стимулом для всей предпринимательской команды, так и потенциальным средством для привлечения заинтересованных инвесторов и партнеров.

Цель данных действий – это способность реагировать на непредсказуемые риски и глобальные изменения, а также формирование и повышение компанией организационную конкурентоспособность, которая предоставит возможность добиваться положительных показателей и, параллельно с этим, осуществлять и добиваться ключевых задач и целей целого предприятия.

Главные преимущества приведенной организационной структуры являются:

- Равномерное распределение ответственностей, которое исключает возникновение перенагрузки филиала
- Возможность расширения производительности по всей территории Российской Федерации
- Возможность динамично решать цели
- Эффективное управление подразделениями

Основные недостатки данной организационной структуры:

- Сложная коммуникационная сеть
- Отсутствие единоначалья
- Сложность ведения контроля и мониторинга

2.3 Проведение оценки конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента»

На основе описания компании и отображения ее, ключевых организационно-экономических показателей, следует провести экспертную оценку конкурентоспособности, которая предварительно отобразит общее положение компании на текущий период, а также послужит инструментом для прогнозирования будущих событий и необходимости применения определенных мероприятий с целью улучшения нестабильного или относительно невысокого показателя.

Таким образом, наиболее целесообразным является использовать следующие методы для оценки конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента»:

- PEST-анализ (+ количественный анализ)
- SWOT-анализ (+ количественный анализ)
- Многоугольник конкурентоспособности

Данные методы, не используя экономическо-математических расчетов, представят структурированную информацию, включающую в себя все преимущества и недостатки компании, а также послужит источником формирования долгосрочного стратегического планирования.

Цель получения данной информации – это возможность максимизировать преимущественные положения компании путем устранения возможных рисков и угроз, дать обоснованную степень негативного влияния и предоставить все необходимые возможности, сравнивая и анализируя конкурентные силы других компаний.

Один из наиболее популярных и эффективных методов для прогноза рисков и угроз, в силу своей простоты и легкости построения, является SWOT-анализ, который также будет эффективным для оценки компании ООО «Мир Инструмента».

Таблица 9 – SWOT-анализ компании ООО «Мир Инструмента»

Сильные стороны (1-5)	Слабые стороны (1-5)
<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество филиалов компании (9 филиалов), также филиалов в других стран. (5) • Крупная команда (4) • Поставщик эксклюзивных международных и отечественных брендов. (4) • Стабильный рост ключевых экономических показателей (прежде всего выручка и чистая прибыль). (5) • Надежное финансовое положение. (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Тяжелая коммуникация с филиалами. (4) • Низкое количество освоенных регионов Российской Федерации. (4) • Низкий уровень ведения торговли на международных интернет площадках. (4) • Сложность ведения поставок в Российскую Федерацию с западных стран, по причине санкционных ограничений. (4) • Ограничение возможности передвижение работников компании в определенные страны с целью поиска новых деловых сотрудничеств. (2) • Ухудшение имиджа, в силу неопределенной политической ситуации в мире. (3)
Возможности (1-5)	Угрозы (1-5)
<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение новых партнеров. (4) • Выход на новые рынки. (5) • Закупка модернизированного (инновационного) инструмента. (4) • Расширение предпринимательской деятельности на территории Российской Федерации. (3) • Освоение интернет магазинов (маркетплейсов) на национальной и международной арене. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Невозможность модернизации оборудования. (3) • Резкое падение выручки. (2) • Нехватка квалифицированных работников. (3) • Более жесткие законодательные и санкционные ограничения. (3) • Неспособность закупки зарубежных инструментов. (4) • Высокие расходы и краткосрочные и долгосрочные обязательства. (3) • Приватизация компании. (2)

После построения SWOT-анализа (см. табл. 9), следует дополнительно провести количественный анализ, основываясь от полученных данных. Его отличительной чертой является применение количественной оценки, которая, помимо выявления внутренних и внешних факторов, прогнозирует момент появления, интенсивность, а также степень влияния на компанию, исходя из экспертных оценок каждого фактора. Таким образом, если оценка фактора соответствует реальности и обусловленности, то в конечном итоге, в завершении анализа будут отображены цифровые показатели, которые структурируют анализируемые показатели по степени их полезности и вероятности наступления. Далее следует обозначить показатели для расчета.

Показатель « A_j » указывает на интенсивность (преимущество) фактора. Исходя из его бального ранга (от 1 до 5 для возможностей и, со знаком «минус», для угроз), данные показатели подразделяются на три категории:

- Факторы с высоким уровнем интенсивности (5)
- Факторы со средним уровнем интенсивности (3-4)
- Факторы с незначительным уровнем интенсивности (1-2)¹

Показатель « P_j » указывает на вероятность наступления фактора. Исходя из его бального ранга (от 0 до 1), данные показатели подразделяются на четыре категории:

- Фактор с низким уровнем вероятности наступления (0,1-0,3)
- Фактор со средним уровнем вероятности наступления (0,4-0,6)
- Фактор с высоким уровнем вероятности наступления (0,7-0,9)
- Фактор с очень высоким уровнем вероятности наступления (1)

Показатель « K_j » указывает степень влияния конкретного фактора на возможности и угрозы компании. Исходя из его бального ранга (от 0 до 1), данные показатели подразделяются на пять категорий:

- Фактор, влияние которого отсутствует (0)
- Фактор, который широко меняет предпринимательскую деятельность компании (1)
- Слабое влияние фактора (0,1-0,3)
- Среднее влияние фактора (0,4-0,6)
- Сильное влияние фактора (0,7-0,9)

Показатель « a_{ij} »² указывает степень способности сильных сторон компании реализовывать поставленные возможности, и наоборот, степень способности слабых сторон к «столкновению» с угрозами компании. Исходя из его бального ранга (от 1 до 5 для возможностей и, со знаком «минус», для угроз), данные показатели подразделяются на четыре категории:

- Фактор предоставляет полную способность осуществлять поставленные возможности (5)

¹ Для слабых сторон применяется аналогичная бальная категория, однако со знаком «минус».

² Данный показатель не отображается в таблице 10. Цифровой показатель используется в формуле для нахождения показателя « A_{ij} ».

- Фактор, в значительной мере, предоставляет способность осуществлять поставленные возможности (4-3)
- Фактор, в незначительной мере, предоставляет способность осуществлять поставленные возможности (1-2)
- Влияние фактора отсутствует (0)

Показатель « A_{ij} » является итоговым результатом, по которым составляется общий вывод о деятельности организации. Рассчитывается по формуле:

$$A_{ij} = A_j * K_j * P_j * a_{ij} \quad (2)$$

В таблице, приведенной ниже (см. табл. 10), анализируются три наиболее важных фактора каждого сектора матрицы, исходя из экспертной оценки по пятибалльной шкале.

Таблица 10 – Количественный SWOT-анализ компании ООО «Мир
Инструмента»

Показатели	Интенсивность (A _j)	Возможности (O)			A _{ij}	Угрозы (T)			A _{ij}
		Выход на новые рынки (O1)	Привлечение новых партнеров (O2)	Закупка модернизированного (инновационного) инструмента (O3)		Неспособность закупки зарубежных инструментов (T1)	Нехватка квалифицированных работников (T2)	Более жесткие законодательные и санкционные ограничения (T3)	
Вероятность появления (P _j)		0,7	0,6	0,7		0,3	0,4	0,2	
Коэффициент влияния (K _j)		1	0,7	0,8		0,6	0,6	0,7	
Сильные стороны (S)									
Большое количество филиалов компании (S1)	4	8,4	6,72	3,84	18,96	1,44	1,92	1,12	4,48
Стабильный рост ключевых экономических показателей (S2)	5	10,5	8,4	11,2	30,1	3,6	3,6	1,4	8,6
Надежное финансовое положение (S3)	4	11,2	6,72	8,96	26,88	2,16	3,84	1,12	7,12
A _{ij}		30,1	21,8	24		7,2	9,36	3,64	
Слабые стороны (W)									
Тяжелая коммуникация с филиалами (W1)	-3	-6,3	-3,8	-3,4	-13,5	-0,5	-1,4	0	-1,9
Низкий уровень ведения торговли на международных интернет площадках (W2)	-3	-8,4	-5	-3,4	16,8	0	0	0	0
Сложность ведения поставок в Российскую Федерацию с западных стран (W3)	-3	-6,3	-5	-8,4	-19,7	-1,2	0	0	-1,2
A _{ij}		-21	-14	-15		-1,7	-1,4	0	

Проанализировав результаты количественного анализа (см. табл. 10), необходимо в совокупность привести числа и определить общий вывод.

Наиболее сильная сторона компании, которая способствует повышению вероятности осуществления всех поставленных возможностей, а также поможет относительно понизить степень угрозы – это стабильный рост ключевых экономических показателей (30,1 и 8,6 соответственно). Данный фактор не только иллюстрирует организационно-экономическую устойчивость компании, умение реагировать в стадии неопределенности, но также формирует положительный и надежный имидж на соответствующей площадке, привлекая этим новых клиентов и инвесторов (новые рынки).

Наиболее важная и вероятная возможность, которая может быть достигнута, исходя из сильных сторон компании – это выход на новые рынки (30,1). В силу положительного экономического роста, компания ООО «Мир Инструмента», своими экономическими и кадровыми ресурсами, имеет возможность освоить новые рынки, как на национальной, так и на международной арене.

Однако следует отметить, что данный фактор одновременно является наиболее уязвимым (-21), так как давящие внешние факторы на предприятие могут замедлить процесс достижения задачи или вовсе исключить ее.

Что касается главным недостатком организации, то данным фактором является сложность ведения поставок в Российскую Федерацию с западных стран (-19,7). Как было указано выше, причиной является сильное внешнее давление на предприятие.

Анализируя угрозы, необходимо отметить, что угроза, которая наименее зависима от сильных сторон – это более жесткие законодательные и санкционные ограничения (4,48), так как данная угроза не подлежит управлению и регулированию на уровне предпринимательской деятельности, а на независимом государственном уровне, соответственно.

Далее разработаем PEST-анализ с целью получения информации, включая в себя совокупность внешних факторов (политические, экономические,

социальные и технологические), которые формируют для компании как сильные стороны и возможности, так и слабые стороны и угрозы.

Таблица 11 – PEST-анализ компании ООО «Мир Инструмента»

Политические аспекты	Экономические аспекты (1-5)
<ul style="list-style-type: none"> • Изменение законодательства в сфере торговли и предпринимательства. (4) • Сотрудничество и соперничество стран на политической арене. (4) • Степень влияния государства на отрасль деятельности компании ООО «Мир Инструмента». (3) • Ограничения количества поставщиков зарубежных стран. (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень инфляции. (3) • Динамика ВВП. (2) • Динамика безработицы и средний размер доходов населения. (3) • Уровень конкурентоспособности компании на национальном и международном рынке. (4) • Заморозка активов в зарубежных странах. (4)
Социальные аспекты (1-5)	Технологические аспекты (1-5)
<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональные и личные потребности населения. (4) • Заинтересованность в компании. (3) • Уровень доверия населения. (3) • Узнаваемость компании в общественной и интернет среде. (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие отечественных и инновационных технологий. (4) • Степень влияния технологического прогресса на отрасль компании. (4) • Стоимость нового оборудования (инструментов). (3) • Уровень затрудненности импорта зарубежного оборудования (5)

Построив матрицу (см. табл.11), следует аналогичным способом, как со SWOT-анализом (см. табл. 10), рассчитать количественный PEST-анализ, однако конфигурация таблицы расчета отличается³.

В таблице, приведенной ниже (см. табл. 12), также анализируются три наиболее важных аспекта каждого сектора матрицы, исходя из экспертной оценки по пятибалльной шкале (оценки указаны в табл. 11).

³ Рассчитывается средняя оценка каждого аспекта, исходя из трех прогнозных лет, а также дается оценка с поправкой на вес. Чем выше данный показатель, тем больше влияния необходимо уделить данному фактору.

Таблица 12 – Количественный PEST-анализ компании ООО «Мир
Инструмента»

Факторы	Влияние фактора (Kj) (1-3) ⁴	Вероятность появления (изменения) (Pj) (1-5) ⁵			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес ⁶
		1	2	3		
Политические аспекты						
Ограничения количества поставщиков	3	2	3	4	3	1,5
Сотрудничество и соперничество стран на политической арене	3	2	3	3	2,6	1,3
Изменение законодательства в сфере торговли и предпринимательства	2	3	3	3	3	1
Экономические аспекты						
Уровень конкурентоспособности компании на национальном и международном рынке	2	4	4	4	4	1,3
Заморозка активов в зарубежных странах	2	2	2	2	2	0,6
Уровень инфляции	2	1	2	2	1,3	0,43
Социальные аспекты						
Профессиональные и личные потребности населения	1	2	2	2	2	0,3
Узнаваемость компании в общественной и интернет среде	2	3	3	3	3	1
Заинтересованность в компании	2	3	3	3	4	1,3
Технологические аспекты						
Уровень затрудненности импорта зарубежного оборудования (инструментов)	3	3	3	3	4	2
Наличие отечественных и инновационных технологий	2	1	2	4	2,3	0,76
Степень влияния технологического прогресса на отрасль компании	2	3	4	4	3,6	1,2

Исходя из таблицы (см. табл. 12), следует отметить, что наиболее сильное влияние, со стороны окружающей среды компании ООО «Мир Инструмента», оказывают политические и технологические аспекты, так как неопределённое

⁴ Нет влияния фактора – 1; Среднее (умеренное) влияние фактора – 2; Существенное влияние фактора – 3.

⁵ Отсутствие изменений – 1; Незначительная вероятность изменений – 2; Средняя вероятность изменений – 3; Высокая вероятность изменений – 4; Гарантированное изменение – 5.

⁶ Оценка с поправкой на вес = $Kj / \sum Pj * \text{Ср.оц.}$

колебание данной среды подвергает риску компании не завершить или принудить изменить стратегические цели и оперативные задачи, которые являются взаимосвязанными между собой.

Политический аспект, который наиболее сильно влияет на компанию с каждым годом – ограничения количества поставщиков и инструментов от зарубежных стран (1,5). Опасность заключается в масштабе нанесения урона компании ООО «Мир Инструмента», так как дефицит необходимой работы с внешней окружающей средой существенно повлияет на внутренний механизм всех подразделений и филиалов компании.

Технологический аспект, который наиболее сильно влияет на компанию – уровень затрудненности импорта зарубежного оборудования (2). Устаревшие модели инструментов влекут за собой ряд негативных последствий:

- Понижение темпов продаж
- Ухудшение имиджа
- Влияние на ключевые финансовые показатели
- Излишние издержки и др.

Таким образом, наиболее целесообразным, является интенсивное внимание на прогнозируемые неблагоприятные риски, создавая для этого необходимое подразделение с командой риск-менеджеров или отдельных оценочных экспертов.

Подводя итог, следует отметить, что первоначально требуется обратить внимание на возможные угрозы, а также слабые стороны, так как, исходя из SWOT-анализа, сильные стороны компании ООО «Мир Инструмента» являются высоко устойчивыми и не подвергаются резким колебаниям, а возможности спланированы на долгий срок, следовательно, данные факторы не будут «торопить» полномасштабную деятельность компании.

Приведенные угрозы указывают на внешнюю деятельность компании, а именно ограниченность в закупках, поставках и деловых отношений. Таким образом, по причине временных ограничений и неблагоприятных событий, особо важным, становится включение всех необходимых процессов, которые будут направлены на поиск новой окружающей среды. Данное решение, в

дальнейшем, окажется более приемлемой для ведения предпринимательской деятельности, а также послужит в роли страхующего звена, чтобы компания ООО «Мир Инструмента» не потерпела излишних издержек и т.п.

Заключительным этапом оценки компании ООО «Мир Инструмента» – сравнительный анализ компании с ближайшими конкурентами. Наиболее подходящим является метод «рейтинговая оценка конкурентов» (см. табл. 13). На ее основе построить «многоугольник конкурентоспособности» (см. рис. 13). Данный подход отобразит общее положение компании ООО «Мир Инструмента» с ближним ее окружением, а также послужит вспомогательным средством для планирования необходимых мероприятий, с целью опережения конкурентов, путем повышения конкурентных организационно-финансовых показателей.

Таблица 13 – Рейтинговая оценка компании ООО «Мир Инструмента» и ее ближайших конкурентов

Показатели (мин. 1 – макс. 10)	ООО «Мир Инструмента»	ООО «Все инструменты»	АО «Интеринструмент- комплектсервис»	ООО «Стэнли Блэк энд Деккер»
Ассортимент компании	7	9	6	5
Качество товара	8	8	8	8
Уникальность товара на рынке	6	7	5	7
Реклама	4	6	7	6
Имидж компании	4	6	8	9
Охват регионов РФ и других стран	5	7	7	4
Увеличение прибыли	8	7	6	6
Рентабельность компании	9	4	5	7
Доставка товара	6	7	7	6
Итого	57	61	59	58

Исходя из результатов таблицы (см. табл. 13), следует указать на преимущества и недостатки компании ООО «Мир Инструмента» среди ближайших конкурентов.

К основным преимуществам относятся следующие пункты:

- Компания, в отличие от конкурентов, за последний год значительно повысила ключевые экономические показатели, прежде всего, выручку и прибыль. По данному показателю, компания занимает первую строчку в рейтинге компаний с показателем выручки [22, 1с].
- Эффективное использование материально-финансовых средств, в условиях неопределенного состояния на рынке, что способствует резкому росту рентабельности.
- Исходя из социальных опросов (комментарии, отзывы, обращения и др.), компания имеет высокий балл в качестве товара [23, 1с].
- Широкий ассортимент инструментов, благодаря высокому количеству поставщиков со всего мира.

Среди недостатков следует отметить:

- Слабая рекламная кампания, включая и другие маркетинговые средства коммуникации с клиентами.
- Низкий (недостаточный) имидж на территории Российской Федерации, а также на мировой арене.
- Нехватка инновационного инструмента, в силу внешних давлений и ограничений.

Таким образом, компании ООО «Мир Инструмента» следует разработать план, в который будут входить все необходимые маркетинговые инструменты (реклама, брендинг, участие в интернет среде и др.), с целью повышения показателей, которые отображают степень заинтересованности и узнаваемости компании, со стороны клиентов.



Рисунок 13. Многоугольник конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента»

В завершении главы, повторно анализируя и консолидируя полученные результаты от расчетов и оценок компании ООО «Мир Инструмента», следует привести основные недостатки конкурентоспособности организации, для которых необходимо разработать рекомендаций по их решению. Среди основных недостатков компании ООО «Мир Инструмента» являются:

- Медленный процесс выхода на новые торговые интернет площадки (маркетплейсы)
- Недостаточное внимание к маркетинговой деятельности компании (маркетинговые коммуникации, охват регионов, разработка корпоративного сайта, имидж и т.п.)
- Затрудненность закупки (обновления) инструментов, в силу ряд экономических ограничений

Разработав рекомендации, компания ООО «Мир Инструмента» повысит поток целевой аудитории и, параллельно с этим, повысятся организационно-экономические показатели, а также, повысится конкурентная сила компании для того, чтобы опередит ближайших конкурентов по ключевым показателям и иметь возможность расширить сферу предпринимательской деятельности.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИР ИНСТРУМЕНТА»

3.1. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Мир Инструмента»

Исходя из процесса анализа компании, было выявлено ряд направлений, которые в той или иной мере уступают своим ближайшим конкурентам (см. табл. 13). Таким образом, для повышения конкурентоспособности компании, ООО «Мир Инструмента» следует разработать определенные мероприятия (пути решения), которые должны напрямую быть связаны с указанными в таблице отрицательными направлениями, цель которых является увеличение эффективности ключевых факторов успеха компании.

В случае компании ООО «Мир Инструмента», после внедрения разработанных рекомендации (см. табл. 14), будут изменяться следующие показатели, а именно: выручка, себестоимость и прибыль от продаж.

Таблица 14 – Проблемы и недостатки компании ООО «Мир Инструмента».

Пути решения поставленных задач

Проблемы и недостатки	Пути решения фактора (рекомендации)	Экономический эффект	Затраты (за год)
Недостаточное внимание к маркетинговой деятельности компании	Оптимизация и совершенствование основных маркетинговых инструментов компании	Повышение выручки	2 037 950 руб.
Затрудненность закупки (обновления) инструментов, в силу ряд экономических ограничений	Укрепление партнерских отношений с восточными странами, использование польской дочерней компанией для закупки европейских товаров и ведение торговли на территории стран ЕС.	Снижение себестоимости	7 684 580 000 руб.
Медленный процесс выхода на новые торговые интернет площадки	Поэтапное распространение инструментов на международные торговые площадки	Повышение прибыли от продаж	40 000 руб.

Начиная с первой проблемой в вышеприведенной таблице, в спектр необходимых внедрений являются следующие мероприятия: обновление

корпоративного сайта, повышение имиджа, развитие маркетинговой коммуникации и продвижение товара.

Корпоративный сайт. Для начала следует отметить слова выдающегося американского предпринимателя Билли Гейтса, который упомянул в одном из своих интервью в 1999 году, что «в будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в интернете, и те, кто вышел из бизнеса». Таким образом, корпоративный сайт несет в себе множество важных аспектов, которые могут в значительной мере повлиять на предпринимательскую деятельность компании. Другими словами, данный фактор несет в себе функцию:

- Знакомство с сайтом (история создания, описание деятельности, миссия, ключевые успехи организации и т.п.)
- Привлечение интереса будущих клиентов за счет приятного интерфейса и простоты нахождения «насыщенной» информации
- Маркетинговый инструмент, который повышает имидж компании
- Предоставления полного ассортимента товаров и услуг с описанием и характеристиками
- Приведение полного списка контактов и адресов для возможности назначения деловых или неформальных встреч

В случае, когда организация учитывает все вышеуказанные пункты, а также выполняет их на наиболее высоком качестве, организация, не начиная предпринимательскую деятельность, уже владеет конкурентным преимуществом над теми, кто по той или иной причине не разрабатывает или не актуализирует личный корпоративный сайт.

Что касается компании ООО «Мир Инструмента», то главными недостатками web-сайта являются:

- Неполная информация о компании.
- Краткое и примитивное описание товаров
- Устаревший дизайн сайта
- Отсутствие отображения цен за товар

Следовательно, для устранения указанных недостатков, необходимо привлечь во внимание специалистов в сфере ИТ и дизайнеров и, учитывая

современные запросы потребителей, сделать сайт более удобным и привлекательным.

Приведем затраты, необходимые для достижения данного мероприятия (см. табл. 15).

Таблица 15 – Затраты на обновление корпоративного сайта компании ООО «Мир Инструмента»

Мероприятие	Затраты
Обновление корпоративного сайта (заработная плата программиста, страховые взносы, оформление дизайна, регистрация)	57 950 руб.

Для повышения имиджа, компании не хватает достаточной вовлеченности в социальную среду. Компания, исходя из ее положения на текущий момент, присвоен нейтральный уровень имиджа. Это означает, что компания является активным участником на рынке, имеет некоторую клиентскую базу, долгую (по времени) предпринимательскую деятельность и т.п., однако отсутствует дополнительный стимул к привлечению новых, особо ключевых заинтересованных клиентов. Не наблюдается процесс в расширении участия на различных форумах и выставках, не открываются новые филиалы, не проводятся общие неформальные встречи с партнерами или желающими, не разрабатывается стратегия популяризации компании и ее инструментов, не присутствуют новые проекты и т.п.

Таким образом, для повышения показателя, компании ООО «Мир Инструмента» следует сформировать отдельное подразделение, которое будет заниматься продвижением организации и, тем самым, расширять свое видение, миссию, цели и задачи более широкому количеству граждан и организации, посредством цифрового и традиционного процесса деятельности.

К данному фактору тесно связаны последующие проблемы, упомянутые выше, а именно: неразвитая маркетинговая коммуникация и слабое продвижение товара. В совокупности же, они взаимосвязаны и вытекают из одного общего направления в менеджменте – маркетинг.

Продвижение товара – это, как было уже упомянуто, процесс популяризации товара. У компании ООО «Мир Инструмента», исследуя ее официальную рекламную кампанию на различных маркетинговых площадках, наблюдается низкая интенсивность взаимоотношения с данной сферой. Организация практически ненаходима в социальных сетях, она не разрабатывает рекламные ролики, однако финансовые показатели указывают на то, что компания имеет на это средства, не наблюдаются рекламные стенды и вывески в общественных местах и т.п.

Что касается маркетинговых коммуникаций, то данный фактор связан с проблемой разрывности между филиалами регионов Российской Федерации. На той или иной территории, компания по-другому воспринимается, по-другому оценивается и пользуется спросом. Следовательно, необходимо поставить задачу – налаживать каналы, прежде всего, в регионах страны, где наблюдается наименьшая интенсивность взаимосвязи между компанией и потенциальными клиентами.

Приведем затраты, необходимые для достижения данного мероприятия (см. табл. 16).

Таблица 16 – Затраты на выделенные мероприятия компании ООО «Мир Инструмента»

Мероприятие	Затраты
Раскрутка бренда в социальных сетях (в месяц)	30 000 руб.
Создание рабочего отдела (2 работника), специализирующегося на продвижение товара (затраты в месяц)	90 000 руб.
Общая реклама (в месяц)	45 000 руб.

Затрагивая второй пункт, необходимо оперативно отметить, что данная проблема касается компании ООО «Мир Инструмента», базирующей на территории Российской Федерации. Проблема заключается в затрудненных экономических и правовых отношениях со странами Евросоюза. Таким образом, сразу следует упомянуть, что у компании присутствует дочерняя компания, расположенная и зарегистрированная на территории Польши, которая обладает абсолютной свободой предпринимательской деятельности на

территории Польши и стран Евросоюза, соответственно. Что касается российской компании ООО «Мир Инструмента», то данная компания продолжает без барьеров эффективно сотрудничать с восточными странами (Китай, Тайвань и др.), а также, используя параллельный импорт, ввозить европейский оригинальный инструмент на территорию России.

Таблица 17 – Затраты на выделенные мероприятия компании ООО «Мир Инструмента»

Мероприятие	Затраты
Коммерческие расходы	7 684 580 000 руб.

Заключительной и наиболее важной проблемой компании – это отсутствие (временное) продаж инструментов на международных торговых площадках. На текущий момент, дирекция ООО «Мир Инструмента» поставила стратегическую цель отделу продаж – расширить торговую деятельность за пределы границ Российской Федерации и, тем самым, повысить коэффициент ключевых факторов успеха (КФУ)⁷, несмотря на непростую глобальную ситуацию в мире. Следовательно, начальством отдела продаж было принято решение, расширять торговлю посредством иностранных интернет магазинов, маркетплейсов, и, путем создания международного кооперативного сайта [23, 1с].

Фундаментальным конкурирующим преимуществом отечественной компании, как было упомянуто ранее, является наличие дочерней организации, а именно «Tools World Polska Sp. z o.o.», базирующей на территории Польши, с наличием склада для хранения инструментов. Таким образом, благодаря Польской дочерней компании, которая входит в список реестра «Ares» [24, 1с], а также имеет идентификационный номер, соответствующий европейскому стандарту, имеется возможность проводить торговую деятельность, помимо территории Польши, на территории всех стран, входящие в Европейский Союз (далее ЕС).

⁷ КФУ – ключевой фактор успеха, в которые могут входить следующие экономические показатели: рентабельность, качество обслуживания, квалификация персонала, выручка, клиентская база и др. Другими словами, это совокупность определенных компанией факторов, которые должны быть достигнуты для обеспечения ее окончательного успеха.

Также, благодаря данному фактору, компания, в относительной степени, не зависит от санкционных ограничений западных стран и имеет возможность свободно торговать на европейских торговых площадках.

На сегодняшний момент, организация ориентируется на следующие интернет магазины:

- Mall
- Alza
- Allegro
- Amazon

В дальнейшем, если приведённая деятельность будет отображать положительные результаты, компания будет расширять свою продукцию, соответственно.

Приведем необходимые затраты для внедрения данного мероприятия (см. табл. 18).

Таблица 18 – Затраты на выделенные мероприятия компании ООО «Мир Инструмента»

Мероприятие	Затраты
Комиссионный и регистрационный платеж	40 000 руб.

Подводя итог, необходимо отметить важность указанных проблем (задач), так как каждый фактор, при его успешной реализации, значительно повлияет на положение компании. В случае если руководящий и исполняющий коллектив ООО «Мир Инструмента» наиболее рационально и эффективно подойдет к решению задач, то будет наблюдаться потенциальный рост экономических показателей, увеличится интенсивность торговли с инструментами, повысится имидж и компания будет более узнаваема. Однако особо важно является также тот факт, чтобы параллельно с торговой деятельностью будет развиваться маркетинговая отрасль с целью привлечения большего количества клиентов и партнеров.

3.2. Проведение оценки экономической эффективности от приведенных рекомендаций

Как было упомянуто, все перечисленные рекомендации, указанные в подглаве 3.1., а именно, развитие маркетинговой деятельности, ведение торговой деятельности на международных площадках, продолжение партнерских отношений с восточными странами и параллельный импорт европейских инструментов, способствуют изменению ключевых факторов успеха.

Эффективность рекомендации исчисляется путем финансового анализа и прогнозирования. Для выявления эффективности выручки используем следующую формулу:

$$R_t = R_{(t-1)} * \left(1 + kg \left(\frac{kg}{b}\right)_{(t-1)}\right) \quad (3)$$

где:

R_t – показатель выручки в прогнозном периоде

$R_{(t-1)}$ – выручка за прошедший год

kg – средневзвешенный темп роста

b^8 – коэффициент торможения

Исходя из формулы, получаем следующее решение:

$$R_{2023} = 25\,769\,096 (1+0,13(0,13/0,11)_{(1-1)}) = 29\,119\,078 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемая выручка на 2023 год, не включая внедренную рекомендацию, составляет 29 119 078 тыс. руб. (+13 %). С условием внедрения рекомендации, показатель предварительно вырастет дополнительно на 10 %.

⁸ Коэффициент торможения рассчитывается по формуле: $b = Kg/R_{(t-1)}$

Для вычисления себестоимости в прогнозируемом периоде, рассчитывается через следующую формулу:

$$C/ctt = Rt * (C/ct_{(t-1)}/R_{(t-1)}) \quad (4)$$

где:

C/ctt – себестоимость в прогнозируемом периоде

$C/ct_{(t-1)}$ – себестоимость в последнем году анализируемого года

Исходя из формулы, получаем следующее решение:

$$C/ct_{2023} = 25\,769\,096(15\,092\,499/23\,094\,930) = 1,68401 * 10^7 = 16\,840\,062 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозируемая себестоимость на 2023 год, не включая внедренную рекомендацию, составляет 16 840 062 тыс. руб. С условием внедрения рекомендации, показатель предварительно затормозит рост, да снизится на 7 %.

Заключительным этапом является нахождение прибыли в прогнозируемом периоде. Однако для выявления прибыли от продаж, необходимо рассчитать валовую прибыль, коммерческие и управленческие расходы. Валовая прибыль находится путем разности между выручкой и себестоимости в прогнозируемом периоде, соответственно. Таким образом, получаем результат:

$$\text{Вал. пр.}_{2023} = 29\,119\,078 - 16\,840\,062 = 12\,279\,016 \text{ тыс. руб.}$$

Для выявления коммерческих и управленческих расходов в прогнозируемом периоде, используем формулы:

$$\text{Комм. р.} = R * \left(\frac{Se_{(t-1)}}{R_{(t-1)}}\right); \text{ Упр. р.} = R * \left(\frac{Me_{(t-1)}}{R_{(t-1)}}\right) \quad (5)$$

где:

$Se_{(t-1)}$ – коммерческие расходы в последнем анализируемом году

$Me_{(t-1)}$ – управленческие расходы в последнем анализируемом году

Исходя из формулы, получаем следующее решение:

Комм. р.₂₀₂₃ = 25 769 096 (7 684 580/23 094 930) = 8,57438*10⁶ = 8 574 378 тыс. руб.

Упр. р.₂₀₂₃ = 25 769 096 (474 496/23 094 930) = 529 438 тыс. руб.

Получив прогнозируемые коммерческие и управленческие расходы на 2023 год, рассчитаем прибыль от продаж путем разницы между валовой прибылью и расходами компании и получаем результат:

Приб. от прод. ₂₀₂₃ = 12 279 016 – 8 574 378 – 529 438 = 3 175 200 тыс. руб.

Прогнозируемая прибыль на 2023 год, не включая внедренную рекомендацию, составляет 3 175 200 тыс. руб. С условием внедрения рекомендации, исходя из статистики бизнес порталов, показатель предварительно повысится на 6 % [25, 1с].

Исходя из полученных данных, следует отметить, что, по мнению многих статистических агентств, данные мероприятия являются наиболее распространёнными и эффективными, так как все указанные мероприятия охватывают большой сегмент заинтересованных потребителей.

Привлекая к деятельности двух специалистов, главной их задачей будет состоять в формировании новой целевой аудитории, привлечение новых клиентов и предоставление всей необходимой информации об инструментах.

Разработанный новый корпоративный сайт, а также проработанная реклама, будет стремительно повышать имидж компании, популяризировать его деятельность и положительно влиять на потребителей.

Таким образом, после внедрения маркетинговых мероприятий, исходя из прогнозов бизнес сообществ и журналов, предварительный прирост объем продаж (выручки) составит 5 % в год (см. рис. 14), исходя из статистики объем продаж других продавцов на торговых площадках [25, 1с]. Также, за счет приведенного мероприятия увеличивается численность персонала на 2 единицы. При условии указанных затрат, прирост является весьма значительным для организации. В случае успешного внедрения, в дальнейшем,

затраты следует увеличить с целью повышения экономических показателей и конкурентоспособности, соответственно.

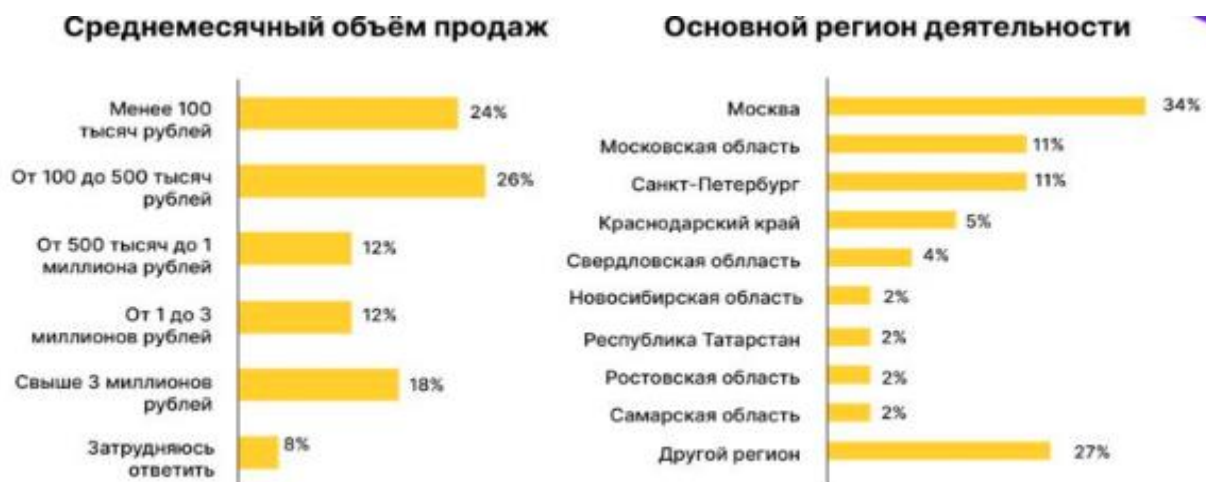


Рисунок 14. Среднемесячный темп роста выручки компаний на маркетплейсах

Запуск торговли на международных интернет площадках. На текущий момент, компания ООО «Мир Инструмента» поставила стратегическую цель запустить международную торговлю. Начальством отдела продаж было выдвинуто решение запустить проект первым делом в следующих интернет площадках:

- Mall
- Allegro

Планируемый рост продаж составляет 10 %. Столь высокое значение обусловлено тем, что конкурирующая сила на данном этапе является низкая оптовая и розничная цена. Причиной тому является экспорт товара компании ООО «Мир Инструмента» из Российской Федерации или Китая в дочернюю компанию, базирующей на территории Польши, понижает себестоимость товара (предварительно на 7 %, исходя из статьи банка ПАО «Совкомбанк») [26, 1с].

Таким образом, в среднем, разница в цене между товарами компании ООО «Мир Инструмента» и европейских организации составляет 200-700 руб. Следовательно, предполагается, что при условии эффективной рекламной и маркетинговой деятельности, компании удастся достичь вышеуказанного

показателя. Однако, параллельно с этим, увеличится производительность труда и затраты на логистику, сбор, налоговых платежей и др. Тем не менее, при условии поставленной цели, все перечисленные затраты окупятся, а также способствуют росту прибыли и рентабельности компании.

Далее приведем расчет эффективности приведённых мероприятий. Для расчета необходимы следующие данные (см. табл. 19).

Таблица 19 – Показатели для расчета данных компании ООО «Мир Инструмента»

Показатель	Сокращенное обозначение	2022 г. (руб.)	Прогнозируемый темп прироста показателя в 2023 г. + % эффективности от рекомендации
Выручка	Выр.	25 769 096 000	4 638 436 000
Прибыль от продаж	Прп.	2 992 017 000	476 290 000
Себестоимость	Себ.	15 092 499 000	1 625 234 000
Расходы			
Расходы на заработную плату	Рзп.	3 777 613 000 руб.	
Расходы на рекомендации	Рпр.	7 686 657 950 руб.	

Рассчитаем расчет эффективности (см. табл. 20).

Таблица 20 – Результаты экономических показателей от внедренных мероприятий для компании ООО «Мир Инструмента»

Показатель	2022 г. (руб.)	2023 г. (руб.) (без рекомендации)	2023 г. (руб.) (с рекомендациями)
Выручка	25 769 096 000	29 119 078 000	30 407 532 000
Валовая прибыль	10 676 597 000	12 279 016 000	13 689 799 000
Прибыль от продаж	2 992 017 000	3 175 200 000	3 468 307 000
Себестоимость	15 092 499 000	16 840 062 000	16 717 733 000
Чистая прибыль	1 806 842 000	2 540 160 000	2 839 116 000
Рентабельность продаж	7,1 %	8,7 %	9,3 %

Подводя итог, исходя из вышеприведённой таблицы (см. табл. 20), необходимо отметить, что упомянутые рекомендации по повышению конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента», имеют положительный результат. При небольших затратах на правильно выбранные

маркетинговые инструменты, а также успешное ведение торговли на международных рынках, благодаря конкурирующему преимуществу в виде владения дочерней компанией на территории европейской страны, значительно увеличивается выручка, чистая прибыль и производительность труда. Себестоимость имеет замедленный рост, по сравнению с прошлыми темпами роста.

С целью визуализации эффективности, далее следует повторно отобразить многоугольник конкурентоспособности, где компания ООО «Мир Инструмента» будет оцениваться с ближайшими конкурентами уже с улучшенными показателями.

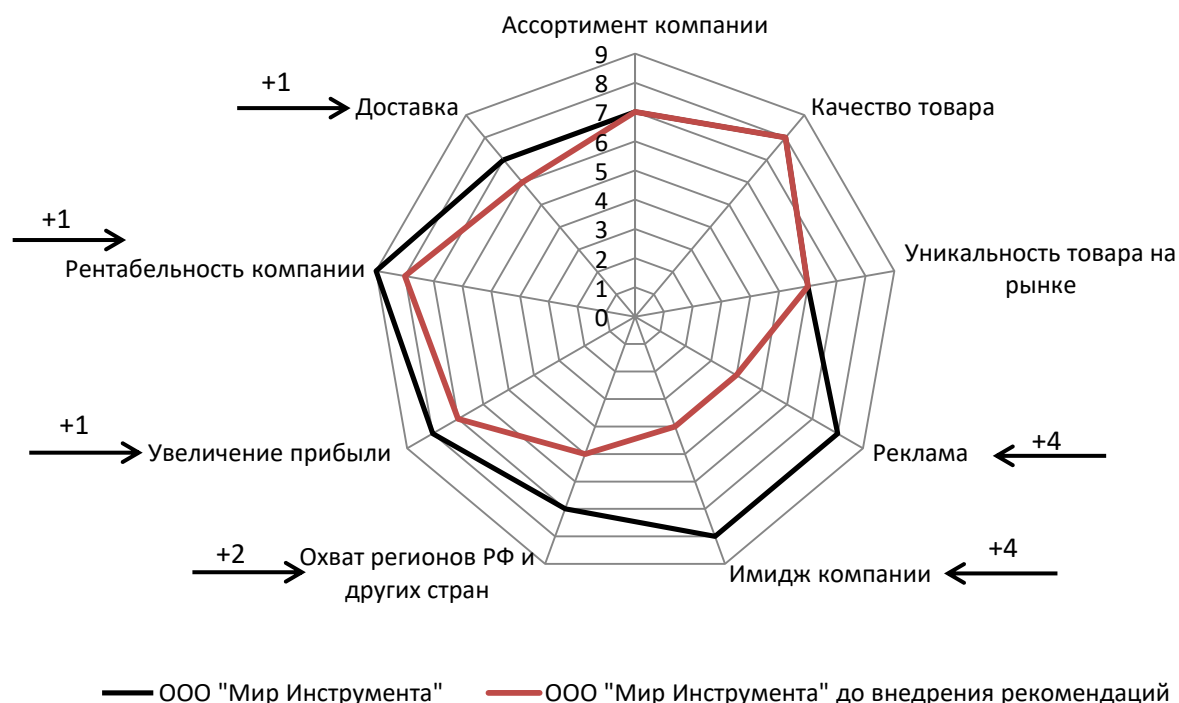


Рисунок 15. Многоугольник конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента» с внедренными рекомендациями

Исходя из результатов оценки конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента» (см. рис. 15), наблюдается эффективность разработанных маркетинговых и торгово-логистических рекомендаций. Компании удалось «догнать» и опередить конкурентов по сильно отстающим показателям (прежде всего реклама, имидж и охват регионов РФ).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие «конкурентоспособность» во все времена несет в себе сильную актуальность. Начиная с периода возникновения первых цивилизаций средневековых времен и, заканчивая текущим, настоящим часом, наблюдается постоянное «соперничество» между обывателями нашей страны. С появлением таких наук как экономика, менеджмент, маркетинг и др., люди открыли для себя новую арену, где, как в прошлые века, ведется массивная конкуренция за ценное местоположение и полезные ресурсы, а именно экономический рынок.

Экономический рынок, в котором ведется совершенная конкуренция, подразумевает огромное количество организации, которые занимаются предпринимательской деятельностью с целью увеличения дохода и процентной доли данного вида рынка. Таким образом, для того, чтобы та или иная компания имела возможность увеличивать экономические показатели, масштабы производства или качество выпускаемой продукции, она должна быть конкурентоспособна.

Исходя из подглавы 1.1 бакалаврской работы, помимо приведения определения и сущности термина «конкурентоспособность», был выявлен тот факт, что постоянное стремление компании к повышению конкурентоспособности имеет положительное влияние не только для внутренней среды организации, когда, благодаря совместным усилиям корпоративной команды, увеличивается производительность труда и товарооборота, но и для внешнего окружения в целом. Данный процесс подразумевает собой постоянную модернизацию товаров или услуг (новшества, инновации, улучшение качества продукта и т.п.),

Следовательно, чтобы не отставать от общей динамики развития рынка, компании необходимо владеть определенными инструментами по повышению конкурентоспособности.

Существуют различные методы повышения данного показателя, однако наиболее востребованным и популярным из всех существующих типов, являются маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности.

В подглаве 1.2 бакалаврской работы были выявлены следующие маркетинговые инструменты: бренд, реклама, маркетинговые акции, программа лояльности, уникальность товара интернет-маркетинг. Данные мероприятия, на ее начальной стадии осуществления, не предполагает больших финансовых и других вложений или инновационных и сложных решений. Главной идеей указанных инструментов – это увеличение узнаваемости и популяризации товара или услуг. Другими словами, благодаря выбранной эффективной маркетинговой стратегии, компания вместо разработки потенциально нового продукта (венчурный проект и др.), который несет в себе огромные финансовые, временные и трудовые ресурсы, нацелена на разработку по повышению имиджа и репутации компании с целью продажи прежнего товара, но уже с большим количеством продаж. Преимущество данных методов заключается в ее небольших затратах, простой оценке и гибкости, когда в разный период организации, методы незначительно или полностью изменяться другими типами инструментов.

В подглаве 1.3 указываются и расписываются методы оценки конкурентоспособности предприятия. Данные методы, при условии реального оценивания и анализа компании, предоставляет возможность отобразить общую «картину» об организации с ближайшими ее конкурентами. В силу быстроты, легкости и универсальности процесса анализа, эксперты за короткий срок имеют возможность выявить наиболее важные отклонения, которые нуждаются в оперативном решении с целью избежание убытков и излишних издержек.

В подглаве 2.1 второй главы бакалаврской работы был кратко описан рынок электроинструментов. Под описание попадает структура рынка, виды электроинструментов, основные производители и их объем продаж за определенный период.

В подглаве 2.2 была приведена организационно-экономическая характеристика компании ООО «Мир Инструмента», которая включает в себя описание компании, финансовую отчетность, организационную структуру и

определение рисков для компании ООО «Мир Инструмента», благодаря качественному и количественному анализу.

В подглаве 2.3 была проведена оценка конкурентоспособности компании ООО «Мир Инструмента». Для процесса анализа были взяты следующие методы:

- PEST-анализ (+ количественный анализ)
- SWOT-анализ (+ количественный анализ)
- Многоугольник конкурентоспособности

Для сравнительного анализа были взяты ближайшие конкуренты компании, а именно:

- ООО «Все Инструменты»
- АО «Интеринструмент-комплектсервис»
- ООО «Стэнли Блэк энд Деккер»

В подглаве 3.1 третьей главы бакалаврской работы приведены рекомендации, которые, по мнению автора, способствуют росту ключевых экономических факторов (прежде всего выручка, чистая прибыль, рост продаж и др.).

В подглаве 3.2 для наглядного изучения приведенных мероприятий, был рассчитан экономический эффект от внедренных рекомендаций, где подтверждается их эффективность и положительный рост компании ООО «Мир Инструмента».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / Майкл Портер. – М.: Интеллектуальная литература, 2021. – 948 с.
2. Пономарёва Е. А. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ / Е. А. Пономарёва. – Москва : Юрайт, 2019. – 341 с. – ISBN 978-5-9916-9046-1.
3. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия // Конкуренция и конкурентоспособность: сайт. – URL: <file:///C:/Users/Lenovo/Documents/мусор/factory-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.pdf> (дата обращения: 15.11.2022).
4. Веретено, А. А. Брендинг как один из факторов повышения конкурентоспособности продукции / А. А. Веретено, Т. А. Тимашкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 10 (144). — С. 211-215. — URL: <https://moluch.ru/archive/144/40501/> (дата обращения: 16.11.2022).
5. Троенко, В. О. Реклама как инструмент конкурентной борьбы / В. О. Троенко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 42 (280). — С. 161-163. — URL: <https://moluch.ru/archive/280/63192/> (дата обращения: 16.11.2022).
6. Комьюнити: сайт. – URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/chto-takoe-programma-loyalnosti> (дата обращения: 21.11.2022).
7. Calltouch Blog: сайт. – URL: <https://www.calltouch.ru/blog/glossary/utp-unikalnoe-torgovoe-predlozhenie/> (дата обращения: 22.11.2022).
8. Акулич М. В. Интернет-маркетинг / М. В. Акулич. – Москва: Litres, 2022. – 346 с. – ISBN 5043388242.
9. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ // Cyberleninka: сайт. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 09.12.2022).
10. Сучкова, Е. А. Методы оценки конкурентоспособности организации / Е. А. Сучкова, И. Ю. Харламова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 4 (294). — С. 156-159.
11. Сандитов М. Д. Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства России / М. Д. Сандитов. – Сборник научных

трудов по материалам Международной научно-практической конференции 11 июня 2020 г. – Белгород: АПНИ, 2020. – 137 с. – ISBN 978-5-6044506-6-6.

12. Научный журнал «Молодой ученый»: сайт. – URL: <https://moluch.ru/archive/294/66846/> (дата обращения: 09.12.2022).

13. Гуманитарный портал: сайт. – URL: <https://gtmarket.ru/ratings/imd-world-competitiveness-ranking> (дата обращения: 16.12.2022).

14. Бизнес планы и идеи: сайт. – URL: <https://biznes.ru/> (дата обращения: 02.02.2023).

15. Русский эксперт: сайт. – URL: https://ruxpert.ru/Статистика:Строительство_жилья_в_России (дата обращения: 02.02.2023).

16. Официальный сайт: сайт. – URL: <https://instrument.ru/> (дата обращения: 09.02.2023).

17. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит: сайт. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7722537534_ooo-mir-instrumenta-ooo-mir-instrumenta (дата обращения: 11.02.2023).

19. Деловая социальная сеть: сайт. – URL: <https://bbnt.ru/> (дата обращения: 28.02.2023).

20. Профессиональная проверка контрагентов: сайт. – URL: <https://excheck.pro/> (дата обращения: 28.02.2023).

21. Рейтинг организации по выручке (вид деятельности № 46.74.3): сайт. – URL: https://www.testfirm.ru/rating/46_74_3/ (дата обращения: 28.02.2023).

22. Отзывы про компанию: сайт. – URL: https://yandex.ru/maps/org/mir_instrumenta/1311686142/reviews/?ll=37.690120%2C55.510329&z=16 (дата обращения: 28.02.2023).

23. Иностраный кооперативный сайт: сайт. – URL: <https://toolsworld.com/> (дата обращения: 10.04.2023).

24. Ares register: сайт. – URL: <https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html.en> (дата обращения: 10.04.2023).

25. Бизнес журнал: сайт. – URL: <https://delovoymir.biz/marketpleysy-skolkonuzhno-vlozhit-chtoby-zarabotat.html> (дата обращения: 11.05.2023).

26. Официальный сайт банка "Совкомбанк": сайт. – URL: <https://sovcombank.ru/blog/biznesu/biznes-na-tovarah-iz-kitaya-kak-eto-rabotaet> (дата обращения: 11.05.2023).

27. Статья: сайт. – URL: https://online-edu.ranepa.ru/pluginfile.php/38767/mod_resource/content/7/2020-18_BIN_09-03_text.pdf (дата обращения: 21.06.2023).

28. Научная работа: сайт. – URL: <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/analiz-konkurentov-na-ryinke-i-opredelenie-sobstvennoj-konkurentosposobnosti---> (дата обращения: 21.06.2023).