СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....5
1.1. Характеристика предприятия как субъекта бизнеса.....5
1.2. Сущность и содержание конкурентоспособности предприятия.....8
1.3. Современные методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия.....15
Глава 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....22
2.1. Краткая характеристика ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....22
2.3. Оценка конкурентоспособности ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....34
Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....42
3.1. Проект мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....42
3.2 Риски реализации мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП».....53
3.3 Оценка эффективности разработанного проекта мероприятий.....59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....66

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентная борьба как на внутреннем, так и на мировом рынке имеет тенденцию к усилению в условиях международных интеграционных процессов, развития внешней торговли, влияния других факторов. В этой связи менеджменту предприятия необходимо принимать гибкие, адекватные происходящим изменениям, проактивные управленческие решения, тем самым быстро реагируя не только на достижение доминирующих позиций лидера в отрасли, но и для обеспечения выживания предприятия в конкурентной борьбе. Для этого необходимо постоянно исследовать и анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, совершенствовать процесс управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, иметь возможность выбирать оптимальный метод оценки конкурентоспособности компании на рынке.

Объективная оценка конкурентоспособности компании основывается на разработке маркетинговой стратегии – логической схеме маркетинговых мероприятий, с помощью которой предприятие способно выполнить свои маркетинговые цели задачи в долгосрочной перспективе. Все это требует учета маркетинговых, производственных, финансово-экономических и других аспектов при анализе деятельности компании.

Объектом исследования в работе выступает ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Предметом исследования в работе являются методы повышения конкурентоспособности предприятия.

Целью данной работы является оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП» и разработка методов ее повышения.

Задачи:

- представить характеристику предприятия как субъекта бизнеса;

- изучить сущность и содержание конкурентоспособности предприятия;

- рассмотреть современные методы и инструменты повышения конкурентоспособности предприятия;

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «ХАЯТТ ГРУПП»;

- оценить конкурентоспособность ООО «ХАЯТТ ГРУПП»;

- разработать проект мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП»;

- представить бюджет проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП»;

- оценить эффективность разработанного проекта.

В данной работе были использованы следующие научные труды в области изучения методов повышения конкурентоспособности предприятия: Акимова Д.Ю., Акулич М. В., Алексютина О.А., Бердышев, С.Н., Горшкова Л.А., Грачева Ю.О., Джагарян, Д.А., Дубинина Э.В., Евдокимов Н.В., Кингснорт, С., Козлова О.А., Кузнецова М.Д., Матафонова А.Н., Мигушина К.А., Музыкант В. Л., Мусиева П.А., Степахин И.С., Стефаненко М.Н., Суханова С.В., Хайнова В.В., Чеглов В.П., Шорохова А.Д. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

В работе были использованы следующие методы: методы анализа и синтеза, обобщения, графический, логический, системный, диалектический, исторический и институциональный методы.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Характеристика предприятия как субъекта бизнеса

Впервые конкуренцию как силу, способную устанавливать и регулировать равновесие на рынке, определил Адам Смит. В своем исследовании А. Смит рассматривал конкуренцию как борьбу за выгодные условия покупки и продажи между покупателями и продавцами, соответственно. Он отмечал, что конкуренцию среди покупателей обуславливает сокращение предложения, вызывает ажиотажный спрос на продукцию промышленного производства в результате ограниченного предложения, обуславливающего также и повышение цен. При избытке предложения соперничество возникает между производителями промышленной продукции, которые хотят избавиться от излишков готовой продукции на складе, занижая при этом цену. Действуя через механизм спроса, предложения и ценообразования, конкуренция выступает как составная часть хозяйственного механизма. Й. Шумпетер детерминирует конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [11, с. 52].

Наряду с понятием «конкуренция» целесообразно рассматривать понятие «конкурентоспособность». Конкурентоспособность проявляется только посредством конкуренции и в соответствующих условиях. Способность предприятия вести соперничество на внутреннем и мировых рынках получила воплощение в категории «конкурентоспособность».

Следует отметить, понятия «конкурентоспособность» и «конкурентность» имеют общий корень, который происходит от слова «конкуренция», что означает соперничество, соревнование, столкновение, Способность – это возможность реализовать свои умения, а конкурентность – наличие способностей для достижения поставленной цели превзойти конкурентов в заданных условиях. Таким образом, можно сравнить понятия «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентность предприятия» [20, с. 95].

Конкурентоспособность – наличие у субъекта хозяйствования свойств, необходимых для победы в конкурентной борьбе, а конкурентность – возможность предприятия, организации вести конкурентное соревнование. Одним из немногих экономистов, четко разделяющих эти понятия, является А. В. Дейнега, который дает следующие определения анализируемым категориям: конкурентоспособность – это комплекс характеристик объекта (товара, предприятия, региона, страны), определяющий его потенциальный результат на рынке; конкурентность – это способность определенного объекта (товара, предприятия, региона, страны) выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке [14, с. 85].

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможность и эффективность его адаптации к условиям конкурентной среды. К свойствам, которыми характеризуется конкурентоспособность предприятия, можно отнести: сравнимость, пространственность, динамичность, предметность, атрибутивность, системность, объективность. Соблюдение вышеперечисленных свойств является необходимым условием проведения аналитических исследований, залогом успешного решения задач и достижением поставленных целей предприятия. Так, в работе [18] приводятся основные аналитические инструменты стратегического управления и примеры их практического применения, которые в настоящее время применяют организации для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности на мировом рынке. Кроме того, в российской и международной бизнес-практике до сих пор широко применяется модель М. Портера «5 сил конкуренции» [22, с. 102].

Конкурентоспособность предприятия представляет собой одну из важнейших категорий рыночной экономики, которая характеризует возможности и эффективность адаптации предприятия к условиям рыночной среды, поэтому исследование методов оценки конкурентоспособности и путей достижения конкурентных преимуществ достаточно актуально. Различия, существующие между методами оценки, предложенными в работах указанных авторов,

заключаются в различных толкованиях и интерпретациях подходов к расчету показателей и различиям в диапазоне измерений, учете связей между показателями и т.п.

Следует отметить, на данный момент не существует однозначного подхода к структуре и составу показателей, предлагаемых в рамках соответствующих методов оценки конкурентоспособности, не всегда четко обозначены условия применения тех или иных методов [30, с. 85].

Обобщение результатов научных исследований по этому вопросу позволило систематизировать базовые методы оценки конкурентоспособности предприятия на основе выделения основных классификационных признаков (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Признак классификации	Группа методов	Методы
По способу оценки	Количественные	Дифференцированный метод, интегральный разниц, метод балльной оценки
	Качественные	SWOT-анализ, метод экспертных методы
По форме представления результатов	Матрица	Матрица БКГ, матрица Мак Кинси, метод PIMS, матрица Ансоффа
	Индексные (аналитические)	Интегральные методы, преимуществ, теория эффективной конкурентоспособность продукции
	Графические	Радиальная диаграмма, конкурентоспособности, метод
По показателям и переменным, используемым при анализе	Методы, характеризующие рыночные позиции	Модель БКГ, матрица Мак Кинси, метод PIMS, модель Портера
	Методы, характеризующие уровень менеджмента	Метод LOTS, метод экспертной анализ, карты стратегических групп
	Методы, финансово-экономической деятельности	Методы финансово-экономического прогнозирования финансового
По степени охват аспектов функционирование предприятия	Специальные	Конкурентоспособность продукции,
	Комплексные	Индексные, интегральные методы, оценки

По уровню принятия решения	Стратегические	Модель БКГ, матрица Мак Кинси, т.д.
	Тактические	Интегральные методы, преимуществ, теория эффективной конкурентоспособность продукции

Представленная классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия показывает, что, в зависимости от признака классификации, один и тот же метод может относиться к разным классификационным группам. Например, матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) является матричным методом по форме представления результатов. В то же время, по показателям и переменным, используемым при анализе, она характеризует рыночные позиции предприятия, а по уровню принятия решения относится к группе стратегических методов. Следовательно, данные методы целесообразно использовать системно и комплексно.

Таким образом, вопросы методологии оценки конкурентоспособности предприятия нуждаются в развитии исследований их научной основы. Единого универсального метода оценки конкурентоспособности предприятий не существует.

Для обеспечения высокого уровня результативности и эффективности деятельности российских предприятий необходимо представленные методы применять не обособленно, а в их взаимосвязи и взаимообусловленности, в рамках созданной системы управления. При этом каждое предприятие может использовать свой уникальный набор различных методов оценки конкурентоспособности, включая собственные разработки, что также будет положительно влиять на общий уровень его конкурентоспособности.

1.2. Сущность и содержание конкурентоспособности предприятия

Под конкуренцией понимается борьба производителей товаров и услуг за рынки сбыта своей продукции. Борьба в данном случае осуществляется за счёт предложения товара высокого качества по наименьшей цене, либо за счёт наличия других конкурентных преимуществ. Явление конкуренции оказывает

положительное влияние на развитие предприятия, поскольку в условиях конкуренции производитель вынужден постоянно совершенствоваться, чтобы сохранять свои преимущества, и расширять свой рынок сбыта.

Однако, конкуренция по тому же принципу подвергает риску экономическую стабильность, поскольку производители, которые не могут предложить потребителям товар хорошего уровня за достаточную сумму, вынуждены закрываться, поскольку другие производители – способны на это. Получается, что сильные компании набирают обороты и выходят на новые уровни, а слабые – закрываются [24, с. 87].

Функционал конкуренции:

- Установление рыночной стоимости на товары/услуги;

- Осуществление экономической циркуляции средств между различными отраслями;

- Распределение прибыли и выравнивание индивидуальной стоимости.

Существует два вида конкуренции, которые определяют конъюнктуру определенных отраслей, в которых функционируют производители:

- Совершенная. Конкуренция характеризуется равными условиями для участников рынка;

- Несовершенная. Один из производителей имеет возможность управления рынком, за счёт установления цены на товар/услугу.

Руководство предприятий всегда должны быть к кризисным явлениям и быстрой реакции на них в целях предотвращения банкротства, получения убытков. В условиях кризиса персонал компании больше чем в других ситуациях нуждаются в рациональном и эффективном управлении с точки зрения конкурентной политики.

На процесс возникновения кризисной ситуации могут оказать влияние различные факторы: внутренние и внешние.

Внешними факторами являются те, что не поддаются контролю и не могут быть никак изменены, но их воздействие может контролироваться со стороны руководства: повышение уровня инфляции, падение спроса в связи со снижением

доходов населения, увеличение безработицы, введение экономических санкций странами Европы и США, ухудшение политической ситуации и т.д.

Внутренними факторами являются те, которые имеют источник возникновения внутри компании. К таким факторам могут быть отнесены: рост затрат, нецелесообразное расходование ресурсов, плохо налаженная работа с поставщиками, неэффективные принимаемые управленческие решения).

Индикаторами необходимости применения антикризисного управления являются:

- снижение оборотов компании;
- ухудшение имиджа и репутации компании;
- повышение финансовой зависимости от внешних кредиторов;
- рост числа жалоб от покупателей [8, с. 77].

На низкое качество управления в большинстве компаний указывает ряд причины, представленный на рисунке 1.

В каждой отдельной компании рационально применять определенные методы и способы преодоления кризиса, выбор инструментов антикризисного управления. Такие ученые, как Дипак Сундарам и Хизер Барретт в своих трудах предлагают использование 4 способов по антикризисному управлению.

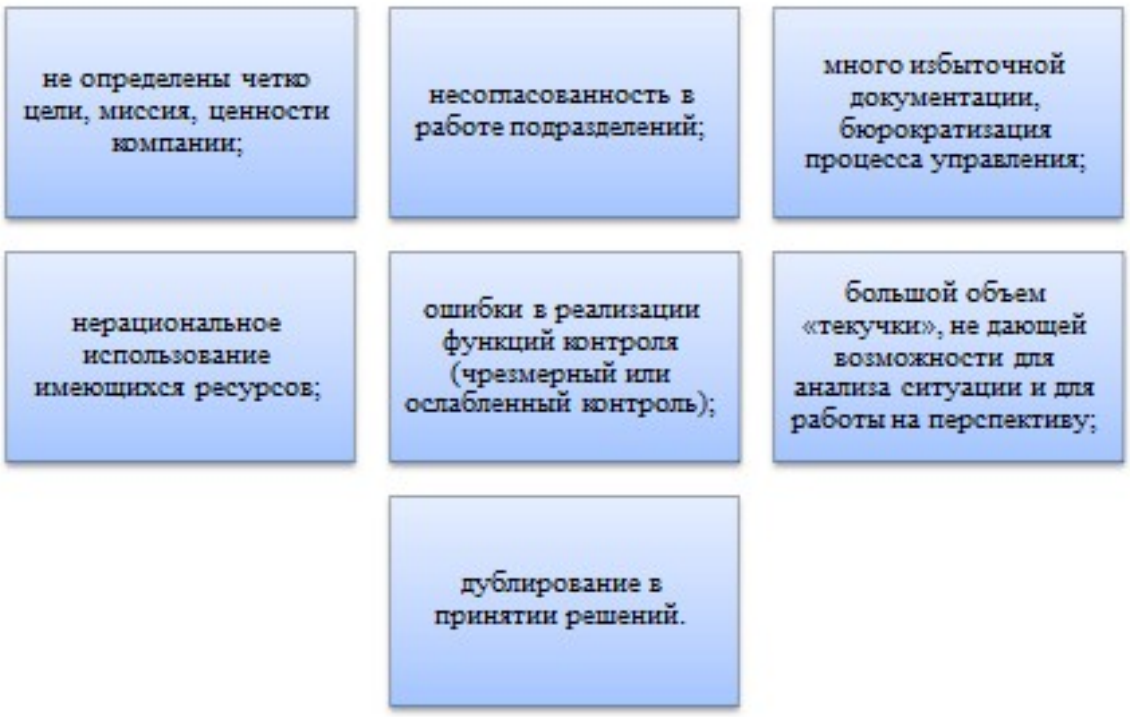

Рисунок 1 – Причины низкого качества управления компаний [25, с. 97].

Вариантами стратегий управления, нацеленных на поддержание устойчивости предпринимательской деятельности в период кризиса выступают следующие:

- оптимизация выстроенного порядка взаимодействия с основными покупателями и клиентами;

- модернизация культуры рабочего места и организационной сферы компании;

- изменение с учетом внешних факторов плана развития лидерства и укрепление статуса руководителя среди подчиненных;

- мотивация и всестороннее стимулирование сотрудников к эффективному осуществлению своих полномочий и функций [16, с. 57].

Перечисленные варианты не являются исчерпывающими и не означают, что руководство компании должно быть сосредоточено исключительно на собственном развитии и достижении лидерства. Помимо этих моментов руководство должно уделять внимание и развитию персонала, повышению его квалификации, удержанию в составе коллектива.

Первый этап формирования конкурентной стратегии предприятия состоит в представлении о компании как о системе связей и зависимостей с целью определения планируемого перспективного состояния, которого должна достичь компания в результате реализации этой конкурентной стратегии.

Сроком достижения планируемого результата является период от 2 до 10 лет, в зависимости от сложности мероприятий, заложенных в антикризисную стратегию.

Разработка конкурентной стратегии должна учитывать корпоративную культуру компании, ее ценности, правила поведения, мораль и этику. Это составляет второй шаг компании. Перечисленные элементы либо сохраняются в результате конкурентной стратегии, либо полностью изменяются исходя из выявленных проблем и разработанных мероприятий стратегии [17, с. 47].

Деятельность всего предприятия, а это означает: руководства и всех сотрудников, должна осуществляться строго с соблюдением этих принципов.

Третий этап разработки и реализации конкурентной стратегии состоит в формулировании миссии, то есть главного предназначения и облика компании. Миссия не должна включать только финансовую составляющую, а быть гораздо масштабнее, учитывать пользу для общества и контрагентов.

Миссия это тот результат, на достижение которого направлена деятельность компании, это определенное видение своего положения в будущем.

Очень часто в ходе разработки конкурентной стратегии миссию отождествляют с целью компании, что совершенно неверно. В отличие от миссии, цель имеет более измеримую характеристику и отражает финансовые интересы компании. Разработка цели составляет четвертый этап разработки и реализации конкурентной стратегии.

Целью является четко определенный и соизмеримый результат, к которому стремится компания. Это могут быть не обязательно финансовые результаты, рентабельность или прибыль. Часто цели компании определяются социальными эффектами или же инновационными разработками [18, с, 57].

Пятый этап состоит в четком обозначении стратегических задач, которые представляют собой конкретное мероприятие, реализация которого позволит достичь поставленной выше цели. Для оценки эффективности реализации каждой задачи разрабатывается перечень целевых показателей, так задачи становятся более точными и количественно измеримыми [30, с. 90].

Так же одним из этапов формирования конкурентной стратегии является разработка программы или плана действий то есть совокупности мер, реализация которых позволит достичь поставленные цели, решить задачи, а так же ликвидировать внешние угрозы и риски негативного воздействия кризиса.

Цели развития предприятия разделяются на социальные, которые направленные на улучшение качества жизни сотрудников и экономические, направленные на положительный рост конкурентоспособности и постоянстве организации во внешней среде.

Одними из главенствующих будут являться:

- наращивание мощности производства;
- рост прибыли;
- выход на доминирующие позиций на рынке;
- расширение географии присутствия [11, с. 54].

Определить цели можно такими задачами, как введение организационных модернизаций, достижение социально-экономических показателей.

Технология развития заключается в перестроении процессов в соответствии с требованиями клиента, что значит - стремится соответствовать его ожиданию и потребности, это и служит одним из факторов инициирования процесса изменений в предприятии и определения пула задач по управлению развитием организации.

При этом следует отметить, что модернизации в организациях процесс постоянный и цикличный. Изменения являются результатом принятых решений, необходимых для сохранения конкурентоспособности предприятия, чтобы сохранить или улучшить положение на рынке. В подобных случаях предпочтительно разрабатывать и искать новые концепций, отложив использование проверенных и использованных ранее решений [20, с. 87].

Компания может увеличить свою долю рынка, предлагая своим клиентам инновационные технологии, укрепляя лояльность клиентов, нанимая талантливых сотрудников и приобретая конкурентов.

Изменения, вызванные демографическими причинами, могут вызвать потребность внедрения инновационных инструментов и методов для сокращения потерь, связанных с утратой опытных и квалифицированных сотрудников; изыскания новых способов обучения и передачи опыта; автоматизации и оптимизации работы для адаптации к любому уровню квалификации персонала; новых способов коммуникации при открытии иностранных филиалов или найма иностранцев.

Технологический прогресс призывает использовать современные коммуникационные инструменты, которые способствуют избегать от сложных

процедур в производстве. Благодаря автоматизации возможно привлекать к производству сотрудников, которые выполняли анализы и расчеты.

Кроме машинных или инструментальных изменений, технический прогресс влияет в значительной степени на саму структуру предприятия, ее функционал и культуру в целом.

Фактор рыночный включает не только адаптацию продукта под предпочтения клиента, так же необходимо разрабатывать новые, формируя потребность у своих заказчиков, для сохранения и роста конкурентности своей позиции. Сроки разработки и выпуска новых продуктов тесно связана с изменениями в организации производства, контроля, способах его логистики и реализации [16, с. 85].

Внедрения вызванные рыночными изменениями, имеют определенное значение во влиянии на социально-политическую ситуацию. Это заставляет руководителей организации вносить изменения в системы мотивации персонала, которые все больше и больше начинают ценить свое личное время.

При отсутствии изменений в кадровой политике, методах управления для адаптации к изменениям в окружающей среде, специфике организации процессов, также необходимости внедрять новые решения которые приводят к росту удовлетворенности от выполняемой работы у персонала, что позволит избежать изменений в кадровом составе, уменьшить количество конфликтных ситуаций между руководством и командой, улучшить общий настрой предприятия на выполнение поставленных задач [27, с. 62].

Необходимо пересматривать методы разделения труда, адаптировать регламенты в соответствии с изменениями. Наиболее значимым моментом являются вопросы развития посредством обучения персонала в организации, повышения его квалификации.

Внедрение в компанию новшеств, изменение привычных процессов обычно вызывает объяснимое сопротивление со стороны персонала и руководства. Обоснованно оно возникновением страха перед неизвестным, возможными неудачами. Возникновение климата недоверия на фоне рисков потери

устоявшегося статуса среди работников. Так же возможная смена руководителей, затрагивание личных интересов одного или группы работников. Сопутствующая дезинтеграция коммуникаций и взаимоотношений у персонала. Возникновение конфликтных ситуаций в предприятии, несоответствующая скорость изменений [30, с. 74].

Существует прямая зависимость между радикальностью изменений, непрогнозируемостью их последствий и силой сопротивления их принятия. Сопротивление необходимо ослабить с помощью своевременной и действенной системы адаптации. Преодолевая начальные этапы развития и продвигаясь пути жизненного цикла, организации предоставляют потребителю все более широкий спектр услуг и продуктов что влечет за собой значительное усложнение производственного процесса.

1.3. Современные методы и инструменты управления конкурентоспособностью предприятия

Для создания успешной конкурентной стратегии фирме или предприятию необходимо учитывать, в чем они лучше конкурентов и почему именно этот указанный фактор и будет формировать их устойчивое конкурентное преимущество. В данной связи, нужно обратить внимание на исследование вопроса формирования стратегий конкурентного преимущества фирмы или предприятия, определить основные понятия.

Таковыми являются «конкуренция» и «конкурентное преимущество предприятия». Экономист Адам Смит определял понятие конкуренция как «совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке». При этом необходимо отметить, что обращалось внимание на поведение продавцов и покупателей, которое можно характеризовать честным соперничеством, то есть соперничество без сговора [19, с. 111].

Подразумевалось, что поведение продавцов и покупателей за выгодные условия приобретения товаров и реализации товаров основывалось на изменении

цены. Другим определением конкуренции, по мнению экономиста Й. Шумпетера, является борьба старого с новым. Экономист считал, что борьба может быть между участниками, которые занимаются разработкой новых возможностей в производстве продукции или оказании услуг. При этом предпринимаются новые возможности, прокладываются новые пути, применяются ресурсы, которые ранее не использовались в производстве товаров.

Борьба продавцов и покупателей продолжается постоянно, предпринимателями придаются новые возможности, в современных реальных условиях подразумевается инновационная составляющая организации производства продукции и каналов сбыта.

Формирование перспективы развития бизнеса определяется стратегическим поведением организаций, предприятий. Поэтому необходимо разработать стратегию, включающую объективную и всестороннюю оценку конкурентных преимуществ организаций, предприятий. Успех деятельности организаций, предприятий будет зависеть от устойчивых конкурентных преимуществ.

Источниками конкурентных преимуществ по издержкам можно выделить экономию на масштабе производства товаров и оказания услуг, использование инновационных технологий, организации производственных процессов, использование экологичной упаковки и обучении работников современным возможностям организации бизнес-процессов. Следовательно, для поддержания конкурентоспособности организаций необходимо обладать преимуществами, составляющими спектральный аспект свойств, которые могут придать товару уникальность [18, с. 54].

Большая доля современных компаний достаточно успешно освоила существующие цифровые технологии и применила их в организации своего бизнеса. Наибольшую актуальность цифровые технологии ведения бизнеса, в том числе продвижения и управления, получили в период введения ограничений в связи с распространением коронавирусной инфекции. Для сохранения рабочих мест, а так же удержания клиентов, многие компании перешли к активному внедрению технологий в свою работу.

Современная цифровая среда стремительно расширяется, привнося с собой новые технологии, которые преобразуют нашу жизнь. Несколько из них заслуживают особого внимания:

1. Социальные сети: Они стали неотъемлемой частью нашей повседневности, предоставляя возможность людям со всего мира быть в контакте и обмениваться информацией. От Facebook до Instagram, социальные сети дали нам новые способы общения и создания сетей контактов.

2. Искусственный интеллект (ИИ): Эта технология позволяет компьютерам выполнять сложные задачи, которые раньше требовали участия человека. ИИ используется в самых разных областях, от медицины и финансов до автоматизации производства и автономных автомобилей

3. Мобильный интернет (3G, 4G, 5G): Быстрый и стабильный доступ к интернету стал неотъемлемой частью нашей мобильной связи. Он позволяет нам быть подключенными и получать доступ к информации практически в любое время и в любом месте.

4. BigData: В современном мире огромные объемы данных генерируются каждую секунду. BigData предоставляет инструменты для обработки и анализа этой информации, открывая новые возможности для бизнеса и науки.

5. Расширенная и виртуальная реальность (AR/VR): AR/VR технологии позволяют нам взаимодействовать с виртуальным миром и расширять реальность вокруг нас. Они находят применение в развлечениях, образовании, медицине и других отраслях.

6. Интернет вещей: С каждым днем все больше устройств становится "умными" и подключеными к интернету. Термостаты, холодильники, автомобили - все они обмениваются данными и делают нашу жизнь более комфортной и эффективной.

7. Блокчейн: Эта технология обеспечивает безопасность и прозрачность в цифровых транзакциях и хранении данных. Блокчейн нашел применение в финансовой сферы, снабжении, управлении цепями поставок и других областях.

Все эти технологии совместно приводят к неуклонному развитию цифровой среды, создавая новые возможности и вызовы для нашего мира. [15, с. 58].

Перечисленные технологии следует назвать именно антикризисными, так как именно с их помощью многие компании предотвратили кризис своей деятельности и смогли уберечь себя от закрытия.

Наиболее популярным сервисом для ведения удаленной работы стали социальные сети, которые позволили организовать площадку для общения между сотрудниками, решения управленческих задач и т.д. Большинство компаний воспользовались социальными сетями для организации различных доставок, выездных услуг и т.д., что стало наиболее актуальным в период ограничений.

Для оценки уровня готовности компаний к цифровой трансформации используется специальный показатель - BDI (Business Digitalization Index). Анализ этого показателя в период локдауна показал, что только половина компаний была готова к применению цифровых технологий – то есть показатель равен 50 из 100 максимальных баллов [29, с. 77].

Появление и активное внедрение процессов цифровизации в качестве методов антикризисного управления включает следующие элементы (см. рисунок 2).

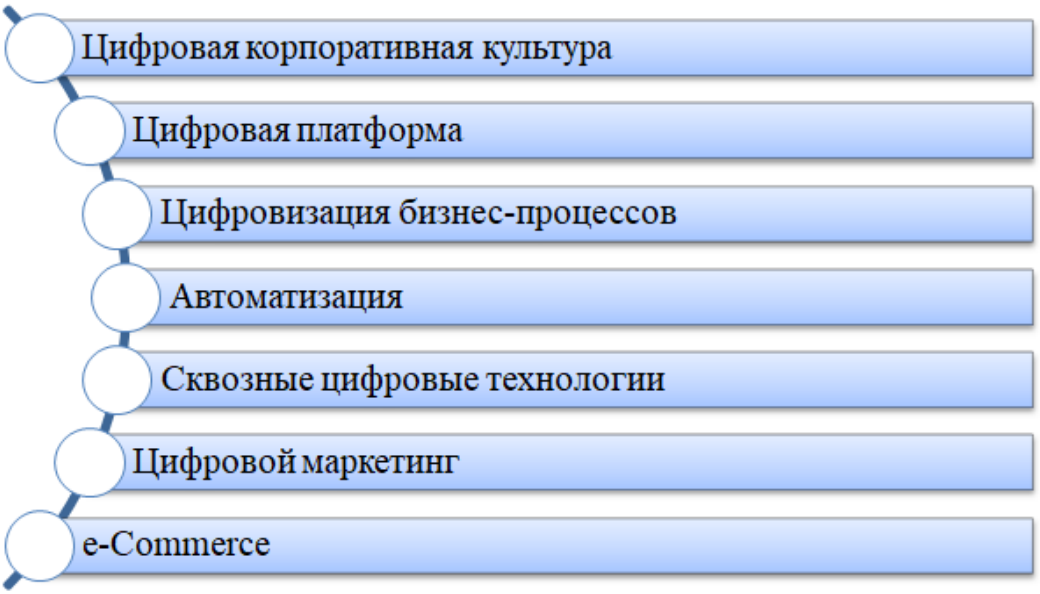

Рисунок 2 – Цифровые методы антикризисного управления

Элементы, внедренные в стратегию организации:

1. Цифровая корпоративная культура. Совокупность правил и норм поведения в условиях постоянно изменяющихся условий цифровизации представляет собой корпоративная культура в цифровом аспекте.

2. Цифровая платформа. Представляет собой пространство, где пользователям представляется возможность коммуникации для эффективного взаимодействия с помощью обмена электронными документами.

3. Цифровизация бизнес-процессов имеет значительное влияние на организации, позволяя им улучшить эффективность своей деятельности, повысить продуктивность и сократить издержки. Оцифрованные процессы обеспечивают более быструю и точную передачу информации, что способствует принятию более обоснованных решений. Также они позволяют автоматизировать рутинные задачи, освобождая время и ресурсы для более важных задач. [33, с. 96].

4. Автоматизация. Исключение механической работы, автоматизациях всех процессов труда.

5. Современные технологии в цифровой сфере проникают во все аспекты нашей жизни, обеспечивая ряд преимуществ и возможностей. В этой области выделяются так называемые сквозные цифровые технологии, объединяющие несколько ключевых направлений. Одной из таких технологий является BigData, или обработка больших данных. Она позволяет собирать, анализировать и использовать огромные объемы информации, что открывает новые возможности для бизнеса, исследований и принятия решений. Другим важным направлением являются нейротехнологии, которые изучают и имитируют работу человеческого мозга. Они позволяют создавать интеллектуальные системы, способные обучаться и принимать решения, а также помогают в разработке интерфейсов между мозгом и компьютером. Искусственный интеллект (ИИ) - еще одна важная составляющая сквозных цифровых технологий. Он позволяет компьютерным системам выполнять сложные задачи, решать проблемы и обучаться на основе опыта. ИИ применяется в самых разных областях, от медицины и финансов до автоматизации производства и развлечений. Блокчейн - это технология,

обеспечивающая безопасную и прозрачную запись данных. Она нашла применение в финансовой сфере, где обеспечивает надежность и отслеживаемость транзакций, а также в других областях, таких как цифровые контракты и управление цепями поставок. Квантовые технологии открывают новые возможности в области вычислений и передачи информации. Они основаны на явлениях квантовой механики и позволяют решать задачи, недоступные для классических компьютеров. Квантовые технологии могут применяться в области криптографии, оптимизации и моделирования сложных систем. Развитие новых производственных технологий играет ключевую роль в индустрии. Они включают в себя автоматизацию, робототехнику, 3D-печать и другие инновации, которые повышают эффективность производства, снижают затраты и позволяют создавать новые продукты и услуги. Сенсорика и беспроводная связь являются неотъемлемой частью сквозных цифровых технологий. Они позволяют собирать данные из окружающей среды и передавать их по беспроводным каналам. Это открывает возможности для интернета вещей, умных городов и других инноваций. Промышленный интернет объединяет производственные процессы с цифровыми технологиями, позволяя собирать и анализировать данные для оптимизации работы предприятий. Он включает в себя мониторинг и управление оборудованием, аналитику данных и взаимодействие между системами.AR/VR (дополненная и виртуальная реальности) - это технологии, которые позволяют создавать и взаимодействовать с виртуальными мирами. Они находят применение в обучении, развлечениях, маркетинге и других сферах, предоставляя новые возможности для визуализации и взаимодействия с информацией.

6. Цифровой маркетинг. Такой маркетинг предполагает использование инструментов Интернет и новейших технологий в продвижении (контекстная реклама, баннерная реклама, социальные сети).

7. e-Commerce. Электронная коммерция интегрирует платформы, в которых реализуется онлайн-оплата[17, с. 102].

Таким образом, разработка и применение конкурентной стратегии является необходимым процессом обеспечения конкурентоспособности компании. Кризисы сопровождают предпринимательскую деятельность на протяжении всего их жизненного цикла, что требует постоянного реагирования руководства на внешние изменения и принятие управленческих решений.

Глава 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

2.1. Краткая характеристика ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Объектом исследования в работе выступает ООО «ХАЯТТ ГРУПП». Основной вид деятельности: работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки.

Организационная структура ООО «ХАЯТТ ГРУПП» приведена на рисунке 2. Организационная структура ООО «ХАЯТТ ГРУПП» линейно-функциональная.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: ИТ-отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, коммерческий отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
в т.ч. на 1 рабочего	2633	2477	2158	-156	-319	94,07	87,12
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-1	1	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	19768	1920	3325	113,22	120,22
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	12294	2147	1403	124,55	112,88
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	13,14	1,03	2,21	110,37	120,22
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	9,13	0,99	2,24	116,70	132,45

Как показывают данные таблицы 2, ООО «ХАЯТТ ГРУПП» является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а также увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2022 года составило 9,23%.

Численность сотрудников ООО «ХАЯТТ ГРУПП» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего также имеет отрицательную динамику.

В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2021 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2021 года уже увеличение до 11,59%.

Объем себестоимости по итогам 2021 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2022 года – на 2,58%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет положительную динамику: по итогу 2022 года ее рост составил 20,22%.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» рассмотрим динамику товарооборота ООО «ХАЯТТ ГРУПП», представленную на рисунке 3.

Данные рисунка 3 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

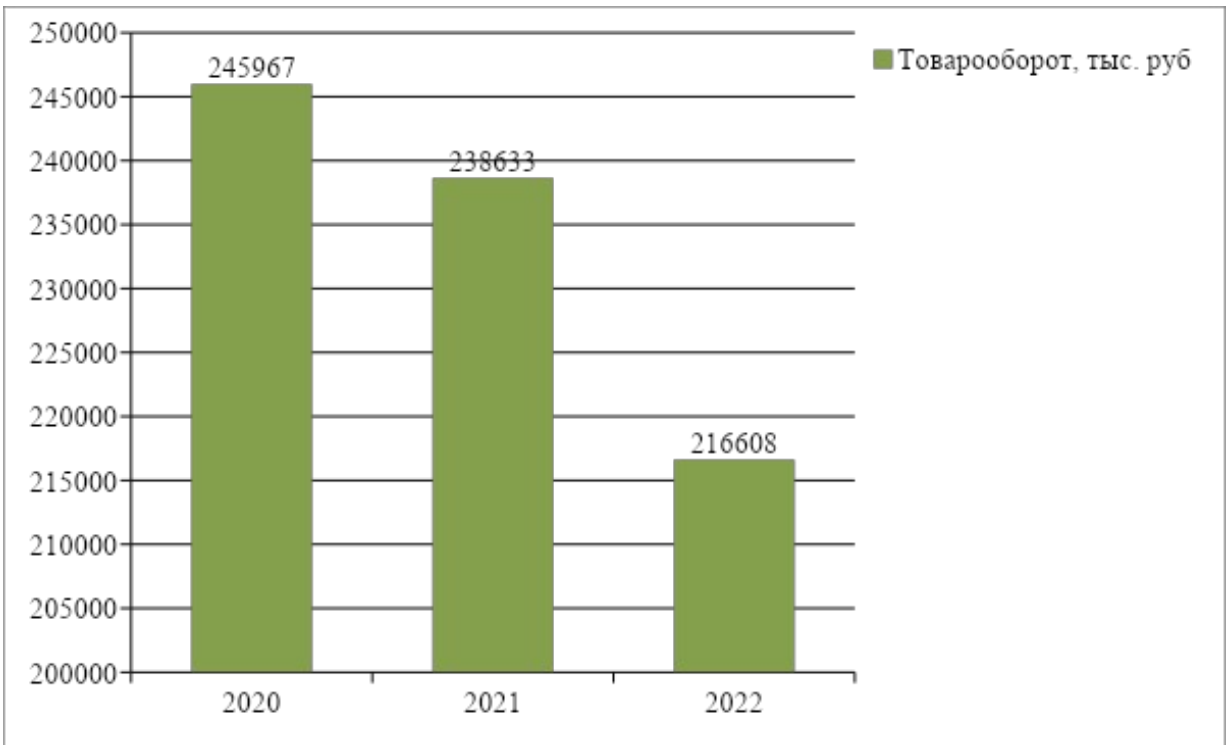

Рисунок 3 – Динамика товарооборота ООО «ХАЯТТ ГРУПП» за 2020-2022 год, тыс. руб.

Анализ себестоимости ООО «ХАЯТТ ГРУПП» за 2021–2022 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка динамики затрат ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Наименование показателя	2021 год	2022 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс. руб.	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО «ХАЯТТ ГРУПП» за 2022 год представлена на рисунке 4.

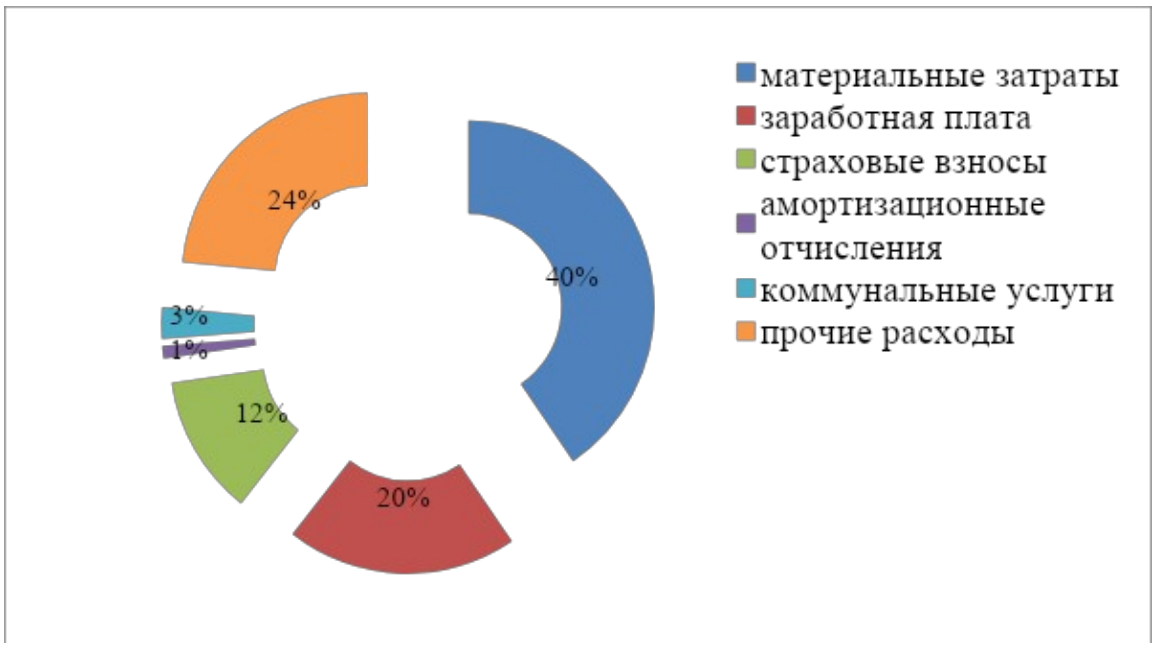

Рисунок 4 – Структура затрат ООО «ХАЯТТ ГРУПП»
за 2022 год

Данные таблицы 3 и рисунка 4 показывают, что в структуре затрат компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2022 года снизилась на 5,17%.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Анализ внутренней среды ООО «ХАЯТТ ГРУПП» целесообразно начать с оценки коммуникативной политики ООО «ХАЯТТ ГРУПП», разработкой и реализацией которой занимается служба маркетинга, а именно маркетолог.

Целью маркетинговых коммуникаций ООО «ХАЯТТ ГРУПП» является выход на новые рынки сбыта.

Задачи коммуникационной политики:

- привлечение новой аудитории;
- совершенствование средств коммуникации;
- применение новых средств коммуникации.

Стоит отметить, что поставленные задачи в ООО «ХАЯТТ ГРУПП» выполняются реализуются не в полной мере.

Применяемые в настоящее время средства коммуникации представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Средства коммуникации ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Средство коммуникации	Описание
Сайт компании	Представлен на рисунке 6. Сайт содержит каталог, возможность запросить прайс. Недостатком сайта является невозможность заказать обратный звонок, чтобы менеджеры компании могли связаться с потенциальным покупателем или же оставить интересующий вопрос.
Социальные сети	В социальной сети «Вконтакте» компания имеет официальную группу, в которой публикует новости о выпуске новых видов продукции, акции и скидки.
Скидка на заказ определенного количества товара	Данная акция распространяется на юридических лиц. Заказ можно оформить в режиме онлайн на почту компании.
Рассылка сообщений	Массовая рассылка емейл-сообщений покупателям-юридическим лицам с информацией о новых видах продукции, действующих акциях.

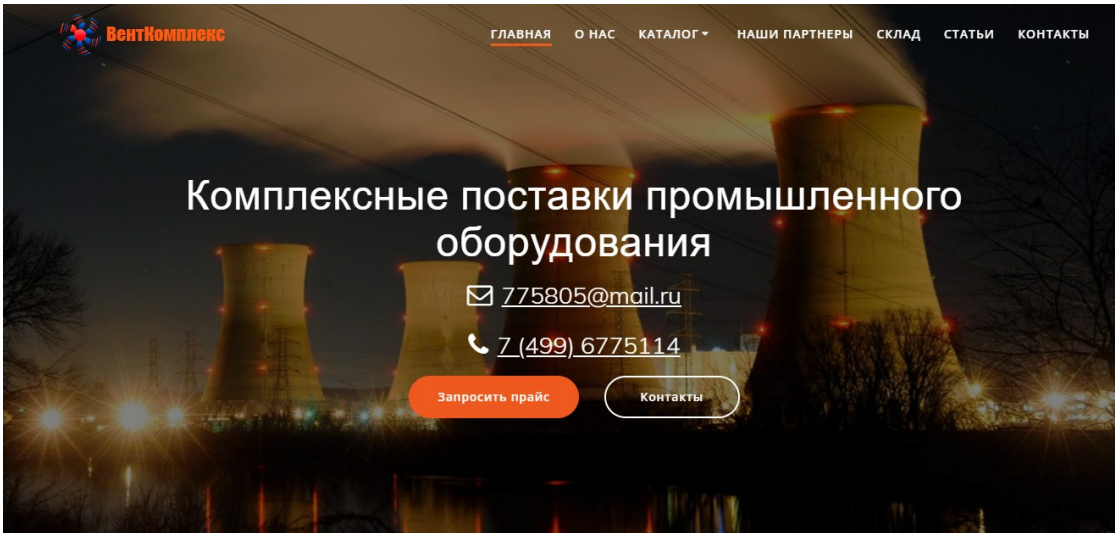

Рисунок 5 - Сайт ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Система коммуникативной политики предприятия ООО ПК «Веткомплекс» включает оценку целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет

направлена действующая или разрабатываемая стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для строительных работ, а именно:

1.Юридический сегмент:

- предприятия и организации в статусе юридических лиц: ИП, ООО и др.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – сезонная (один раз в сезон);

- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент, постоянный клиент;

3. Приверженность:

А - терпимые приверженцы (делят свои симпатии между двумя-тремя компаниями);

Б - непостоянные приверженцы (переносят свои предпочтения с одной компании на другую);

В - «странники» (потребители, не проявляющие приверженности ни к одной из компаний).

4. Доход:

- платежеспособная, высокодоходная компания;

- низкий доход, нерентабельная компания.

Результаты анализа целевой аудитории ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Целевая аудитория ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Корпоративные клиенты	Фирмы, юридические лица, секретари, АХО и другие исполнительные должности и структуры	Постоянные клиенты, с которыми заключен договор на сотрудничество.

Таким образом, исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной стратегии

будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

В целях оценки аудитории потенциальных клиентов ООО «ХАЯТТ ГРУПП» и их предпочтений на официальном сайте магазина была размещена система экспресс-опроса посетителей.

Проанализировав результаты данного опроса, мы пришли к следующим выводам (см. рисунок 6 – 8).

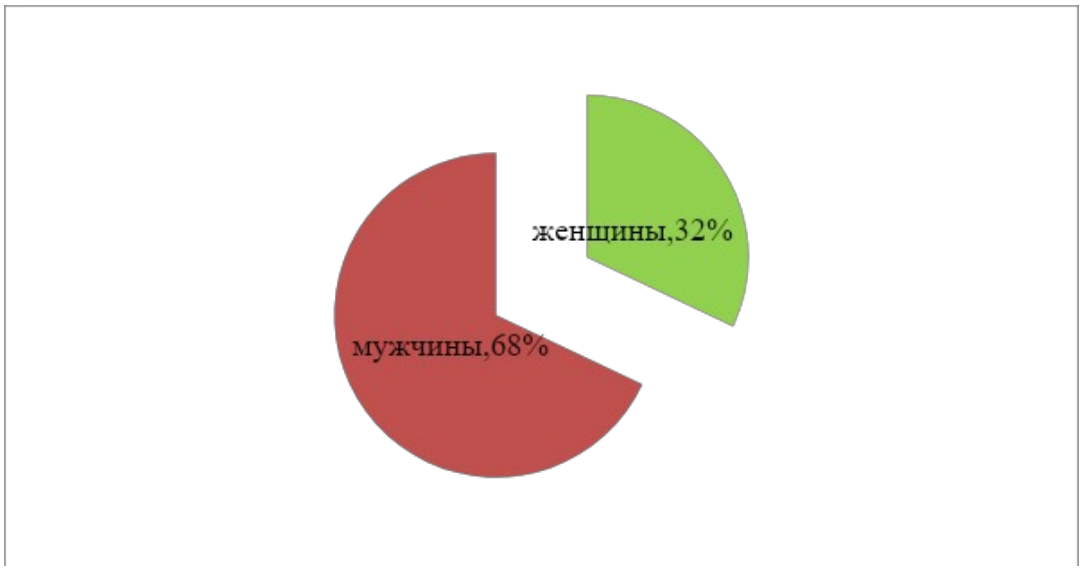

Рисунок 6 - Соотношение мужчин и женщин целевой аудитории ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Как показывают данные рисунка 6, среди потенциальных клиентов ООО «ХАЯТТ ГРУПП» наибольшую долю представляют мужчины – 68%.

Данные рисунка 7, показывают, что потенциальная аудитория в большей степени представлена людьми в возрасте от 35 до 50 лет – 46%. Наименьшая группа представлена покупателями в возрасте от 50 до 65 лет, а именно 10%.

Анализ результатов опроса относительно приверженности покупателей к ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлен на рисунке 8.

Данные графика 8 показали, что средний уровень приверженности к ООО «ХАЯТТ ГРУПП» у покупателей отмечен у 20% потенциальных покупателей.

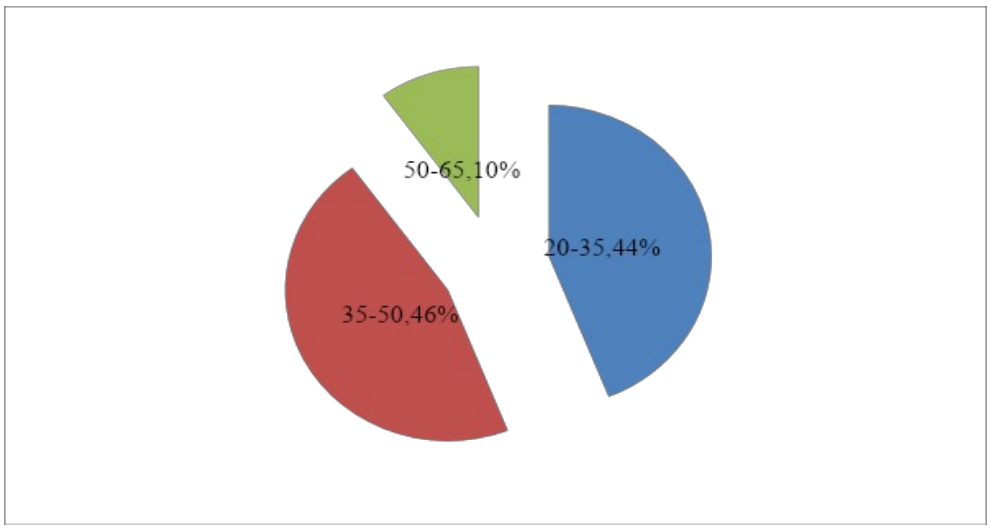

Рисунок 7 - Соотношение возрастных категорий целевой аудитории ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Наивысший уровень показали только 33% из опрошенной группы потенциальных покупателей, что говорит о снижении приверженности клиентов, и снижении имиджа компании в целом.

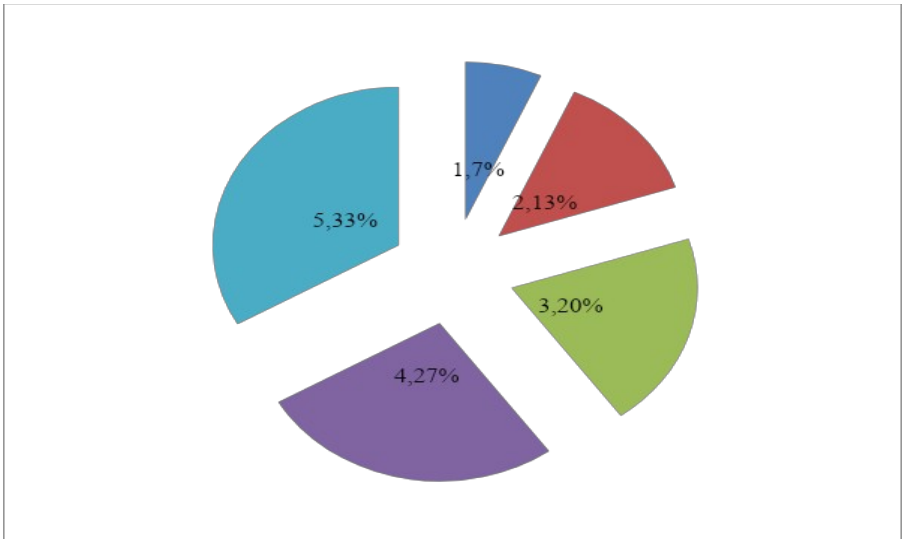

Рисунок 8 - Приверженность покупателей к ООО «ХАЯТТ ГРУПП» по 5-ти бальной шкале

ООО «ХАЯТТ ГРУПП» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Рассмотрим подробнее средства коммуникативной политики, применяемые в работе ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Таблица 6 - Анализ посещаемости сайта ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение 2022 года относительно,%	
				2020 года	2021 года
Общее число посещений сайта	392140,00	350870,00	317910,00	81,07	90,61
Среднее время посещений. Мин	25,06	21,50	32,80	128,13	152,56
Число фактических клиентов	19080,00	15187,00	12089,00	63,36	79,60
Конверсия,%	4,87	4,33	3,80	78,16	87,86

Как показывают данные таблицы 6, число посещений сайта ООО «ХАЯТТ ГРУПП» значительно снизилось в 2022 году: на 9,39% (100% - 90,61%) относительно прошлого года, и на 18,93% (100% - 81,07%) в сравнении с 2020 годом. Также стоит отметить, что среди общего количества пользователей всего 3,80% осуществили фактическую покупку.

Динамика количества посещений на сайте ООО «ХАЯТТ ГРУПП» приведена на рисунке 9.

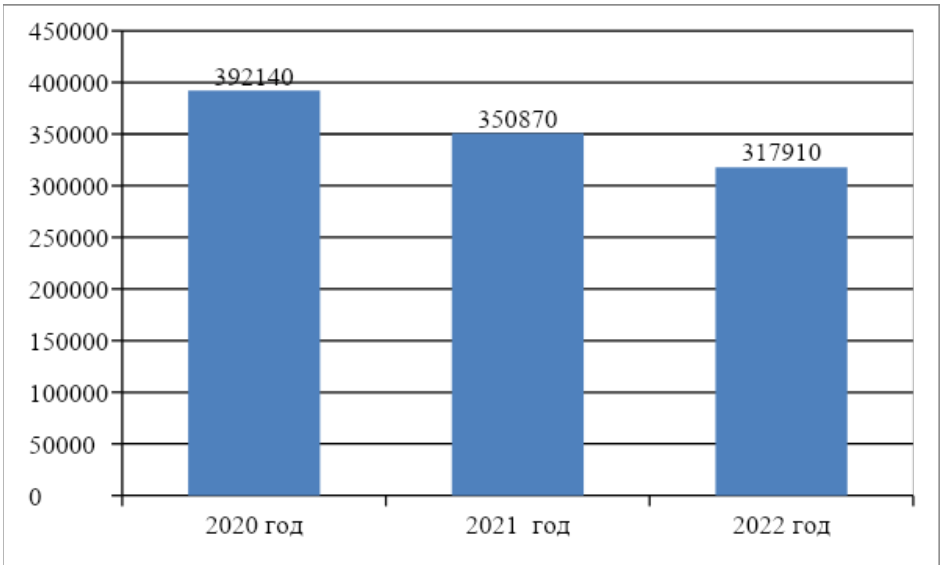

Рисунок 9 - Динамика количества посещений на сайте ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

На рисунке 10 представлена динамика количества фактических клиентов ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

В таблице 7 представлены источники перехода пользователей на сайт компании.

Таблица 7 - Анализ посещаемости сайта ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год	
	Коли-чество	Доля, %	Коли-чество	Доля, %	Коли-чество	Доля, %
Общее число посещений сайта	392140	100,00	350870	100,00	317910	100,00
Переход по ссылке с контекстной рекламой	92310	23,54	75683	21,57	65776	20,69
Переход по ссылке с баннерной рекламой	46547	11,87	37683	10,74	27626	8,69
Переход с поискового запроса	127759	32,58	127892	36,45	117213	36,87
Переход из социальных сетей	125524	32,01	-241158	31,24	107295	33,75

ООО «ХАЯТТ ГРУПП» при продажах использует психологические приемы: не округляет цены в большую сторону, стараются ставить на первые места товары, которые находятся в распродаже, психология покупателя такова, что он смотрит сначала на цену, а уже потом на описание товара. Именно на последний фактор и делается расчет.

Стоит отметить, что сайт ООО «ХАЯТТ ГРУПП» не содержит возможности обратной связи клиентов с администраторами сайта и менеджерами магазина.

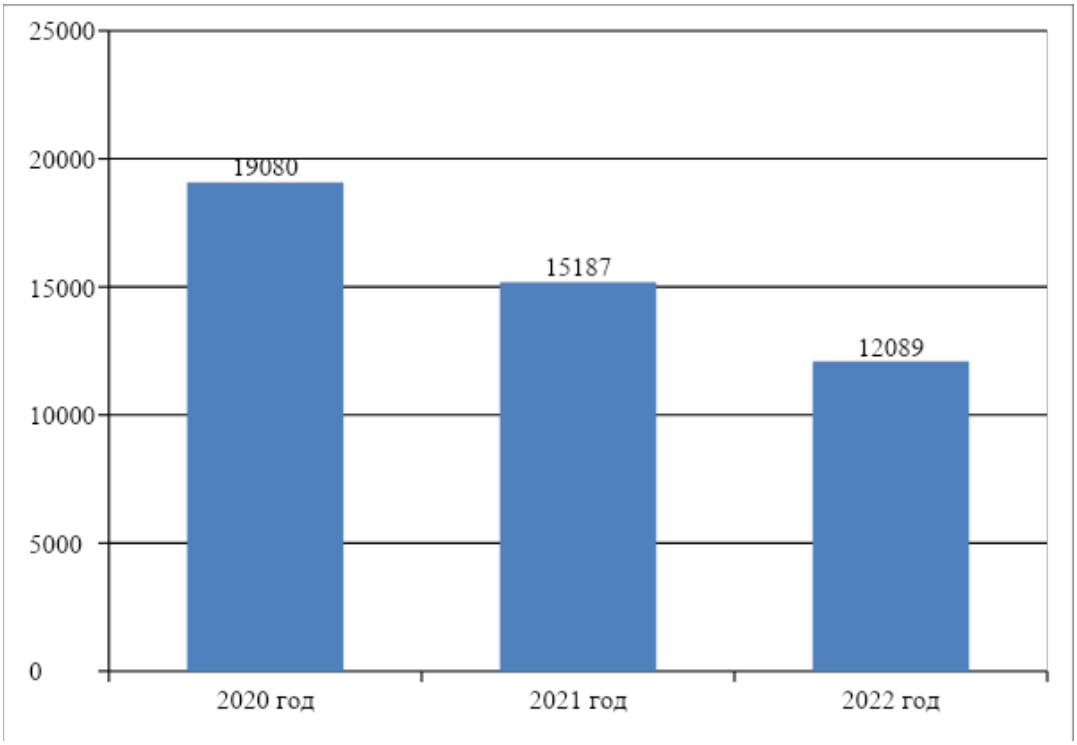

Рисунок 10 – Динамика количества фактических клиентов ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Рассмотрим величину месячного рекламного бюджета ООО «ХАЯТТ ГРУПП», приведенную таблице 8.

Таблица 8 - Месячный рекламный бюджет ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Показатель	Фактический средний бюджет в 2022 году в месяц	Плановый средний бюджет в 2023 году в месяц
Бюджет - всего:	2095,00	1980,00
контекстная текстовая реклама	580,27	545,50
баннерная реклама	1515,73	1435,50

Как показывают данные табл. 8 рекламный бюджет в 2023 году планируется снизить, так как по результатам 2022 года выручка уменьшилась, что отразилось на финансовых результатах интернет-магазина.

Также стоит отметить, что наибольшая доля бюджета приходится на баннерную рекламу.

Пример размещения контекстной рекламы представлен на рисунке 11.

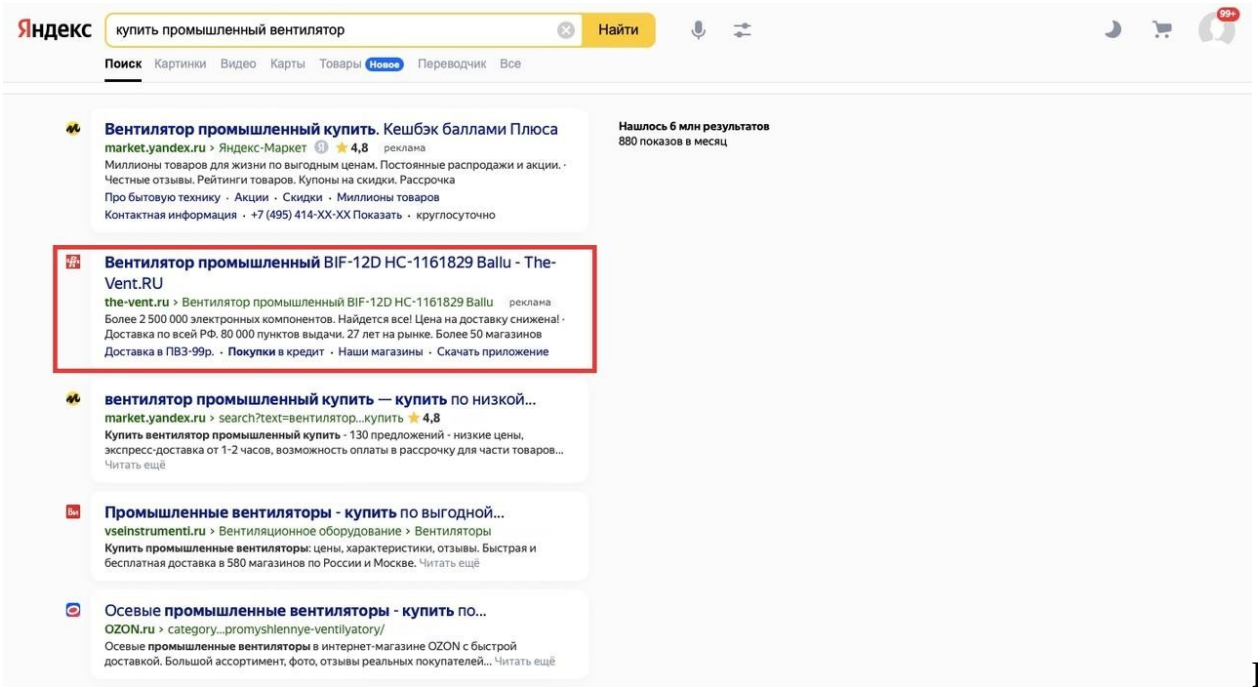

Рисунок 11 – Контекстная реклама ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Таким образом, стоит отметить, что применяемые средства и инструменты коммуникативной политики ООО «ХАЯТТ ГРУПП» значительно ограничены. Так же отмечается недостаточный уровень оснащенности и функционирования сайта ООО «ХАЯТТ ГРУПП» для обслуживания клиентов. В целях оценки конкурентоспособности среди лидеров данного сегмента рынка проведён конкурентный анализ.

2.3. Оценка конкурентоспособности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от -3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО «ХАЯТТ ГРУПП» такой анализ представлен в таблице 9.

Таблица 9 - PESTLE —анализ для ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Рассмотрим результаты анализа рынка, а именно объемов спроса и предложения строительных работ (см. таблицу 10).

Таблица 10 - Анализ регионального рынка

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Предложение, тыс. шт	208,98	238,01	228,64
Спрос, тыс. шт	210,47	214,54	222,04

Как показывают данные таблицы 10, предложение строительных работ на рынке республики выросло за анализируемый период на 9,42%.

При этом аналитические данные показывают, что спрос ниже предложения, в результате значительного превышения объемов предложения над спросом по итогам 2021 года, в 2022 году объемы предложения также были снижены на 3,95%.

Поставщиками ООО «ХАЯТТ ГРУПП» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для более полного представления об ООО «ХАЯТТ ГРУПП» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ХАЯТТ ГРУПП» являются:

- АО «Глазовский завод «Металлист»;
- ООО «Оскон».

Приведем в таблице 11 критерии для конкурентного анализа.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 12.

Таблица 11 - Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	АО «Глазовский завод «Металлист» (синий)		ООО «Оскон» (красный)		ООО «ХАЯТТ ГРУПП» (зеленый)	
	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (%	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4

динамики спроса)						
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции (количество ассортиментных групп)	79	3	114	4	122	4

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычленить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «ХАЯТТ ГРУПП» выделяются следующие КФУ:

- быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;
- качество продаваемых товаров и имидж компании;
- эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;
- рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);
- широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «ХАЯТТ ГРУПП» относительно ближайших конкурентов, которые

рассматриваются руководством компании как наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 12.

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «ХАЯТТ ГРУПП» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

Таблица 12 - Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО «ХАЯТТ ГРУПП»		АО «Глазовский завод «Металлист»		ООО «Оскон»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. таблицу 13).

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО «ХАЯТТ ГРУПП» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного неустранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «ХАЯТТ ГРУПП» является ООО «Оскон». Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а также наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж. Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Таблица 13 - Факторы для SWOT-анализа

Возможности	Угрозы
1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции; 2 – применение новых технологий производства; 3 – реализация различных инструментов продвижения товара; 4 – возможность регулирования ценовой политики; 5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.	1 – снижение платежеспособного спроса; 2 – ограниченная емкость рынка; 3 – введение санкций странами Европы и США; 4 – высокая степень конкуренции на рынке; 5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка;
Сильные стороны	Слабые стороны
1 – выгодное географическое положение; 2 – высокое качество продукции; 3 – молодой квалифицированный персонал; 4 – современное высокотехнологичное производство; 5 – наличие собственной лаборатории; 6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.	1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков; 3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах; 4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования; 5 – высокая зависимость от кредиторов.

Таблица 14 - Факторы SWOT-анализа ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Организация	Рынок	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Используя сильные стороны, организация может использовать возможности: - используя современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции; - наличие собственной лаборатории позволяет	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.

	улучшить механизм контроль качества продукции.	
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Угроза появления продуктов-заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать повышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов-заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании.

Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

Таким образом, можно сделать вывод о конкурентоспособности ООО «ХАЯТТ ГРУПП», но при этом анализ целевой аудитории показал, что приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке стратегии развития.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Оценка коммуникативной политики предприятия показала, что ООО «ХАЯТТ ГРУПП» не использует весь спектр средств и инструментов из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Глава 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

3.1. Проект мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

В рамках подготовки данной работы анализ перечисленных ранее недостатков в маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» позволил формулировать проект по совершенствованию управления конкурентоспособностью компании, который будет включать следующее:

1. снижение уровня рекламных расходов путем оптимизации инструментов и каналов рекламной деятельности;
2. внедрение механизма отбора контрагентов по оказанию услуг размещения рекламных носителей, что позволит сократить расходы на рекламу;

Мероприятие №1 Интернет-проект

Как представляется автору настоящей работы, использование таких распространенных инструментов Интернет-рекламы, как чат-боты, seo-оптимизация сайта, гипертаргетированная реклама, позволит существенным образом повысить объем оказываемых услуг, представленной на сайте ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Мероприятие №2 Внедрение механизма отбора контрагентов.

Обоснованием применения механизма отбора контрагентов организации является выбор наиболее рентабельного предложения и снижения расходов на наружную рекламу (билборды). Так как правильная и своевременная проверка позволяет предотвратить или свести к минимуму риски, связанные с ненадлежащим выполнением поставщиком своих договорных обязательств, а также рассмотреть альтернативные варианты более выгодного сотрудничества.

Для того, чтобы реализуемый проект имел необходимые результаты, необходимо грамотно сформулировать его цели.

Для этого проведем построение целевой структуры проекта, которая отражает логику дедуктивного продвижения от уровня большей степени общности к уровню меньшей степени общности.

Генеральной целью данного проекта является повышение приверженности клиентов к ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Первая общая цель проекта – оптимизация маркетинговой деятельности компании, повышение ее эффективности за счет применения дополнительных инструментов продвижения.

Второй общей целью проекта является улучшение финансовых результатов компании за счет сокращения затрат на наружную рекламу путем применения механизма отбора поставщиков.

Далее сформулируем более конкретные цели, на основе которых будут формироваться задачи.

Целями проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности являются:

- повышение эффективности работы официального сайта (конверсии);
- рост приверженности клиентов к ООО «ХАЯТТ ГРУПП»;
- сокращение затрат на осуществление маркетинговой деятельности;
- установление надежных отношений с контрагентами.

Дерево целей для настоящего проекта приведено на рис 12.

Для успешного внедрения инструментов, необходимых для первого этапа мероприятия, требуется создание отдельного интернет-проекта, который будет проходить через три этапа. Инструменты этого проекта включают в себя чат-бот и продвижение в социальной сети "ВКонтакте" с помощью гипертаргетированной рекламы.

На сайте компании ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлена схема ответов чат-бота в разделе 3.2. Начальным этапом данного мероприятия является создание макета гипертаргетированной рекламы для "ВКонтакте". Информационное сообщение этой рекламы должно быть направлено на конкретный продукт и целевую аудиторию.

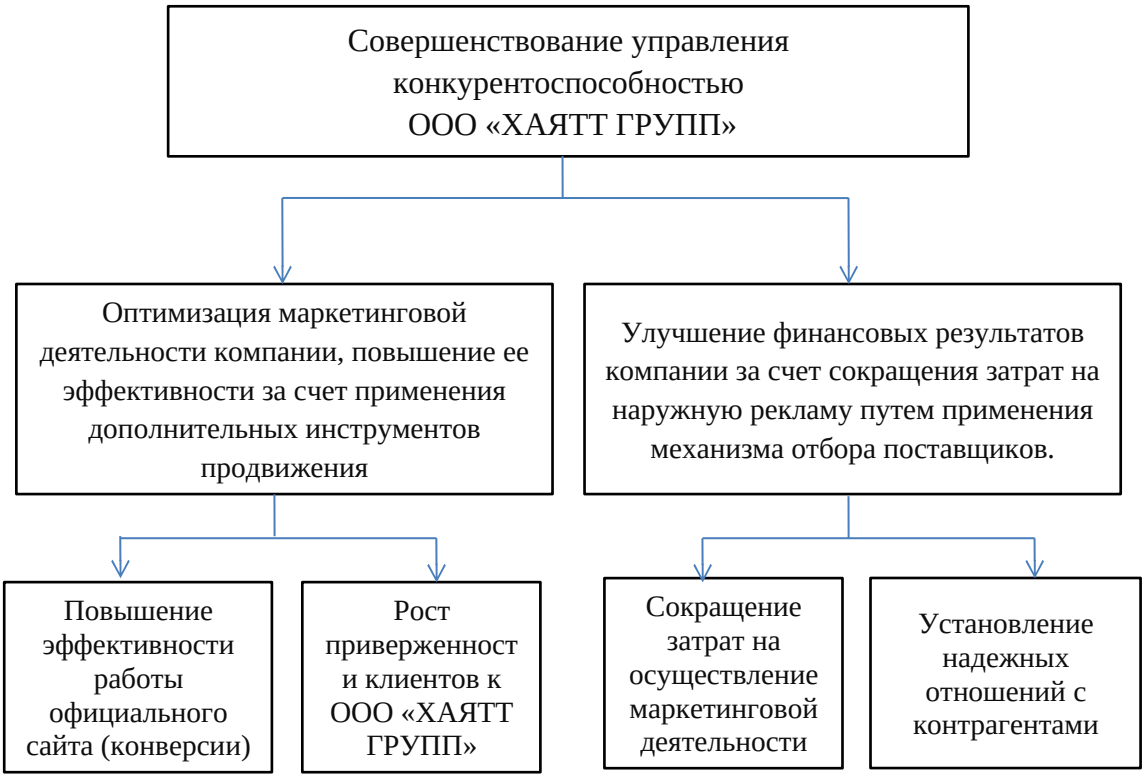

Рисунок 12 - Дерево целей проекта

Из этого же рисунка видно, что существуют два формата гипертаргетированных объявлений: первый формат позволяет использовать любое описание и оплачивается за количество показов в неделю, в то время как второй формат имеет ограничение по длине описания – до 60 символов, и оплачивается за количество переходов по ссылке в рекламном сообщении.

Разработкой и внедрением чат-бота занимается сторонняя компания, осуществляющая разработку программного обеспечения, работу над интерфейсом, а так же поддержкой в ходе отладки данного механизма в работе официального сайта компании.

Рисунок 13 показывает различные варианты макетов гипертаргетированных объявлений, а также их размещение на странице в социальной сети "ВКонтакте" – слева от странички пользователя.

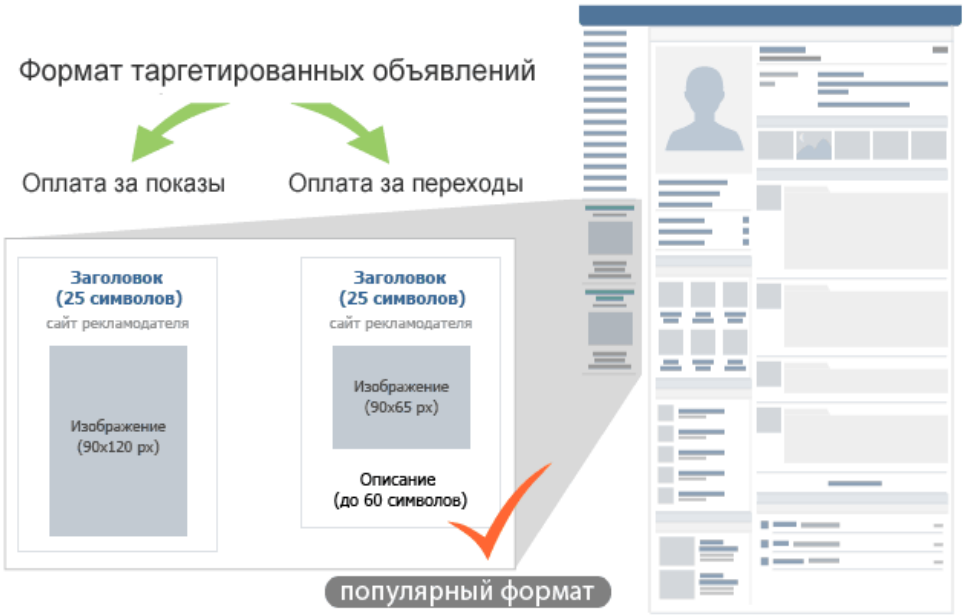

Рисунок 13 – Размещение гипертаргетированной рекламы в социальной сети «ВКонтакте»

Последний формат более популярен и эффективен, но также более дорогой по сравнению с первым форматом. В рамках данной работы, автор предпочитает использовать второй формат гипертаргетированной рекламы в социальной сети "ВКонтакте".

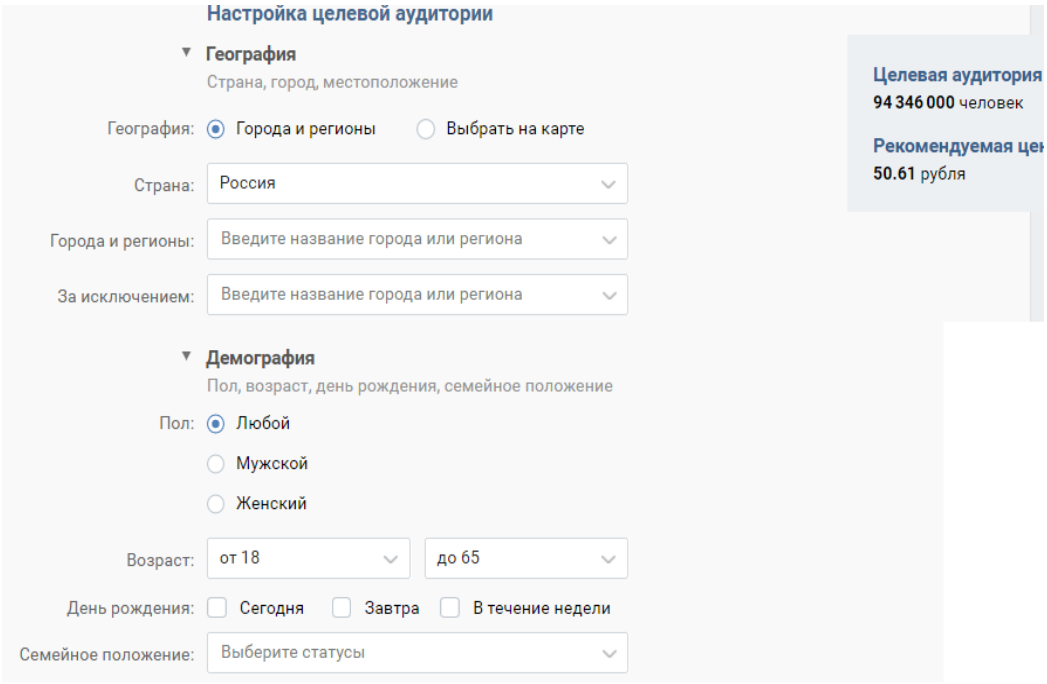

Рисунок 14 – Настройка целевой аудитории при размещении гипертаргетированной рекламы в социальной сети «ВКонтакте»

Размещение гипертаргетированной рекламы осуществляется по принципу оплаты за переходы, с выбором страны, города и целевой аудитории в настройках размещения рекламы в "ВКонтакте".

В результате установки параметров и загрузки макета формируется рекламное сообщение, которое помещается слева от страницы пользователя.

Дополнительные параметры настроек представлены на рисунке 15.

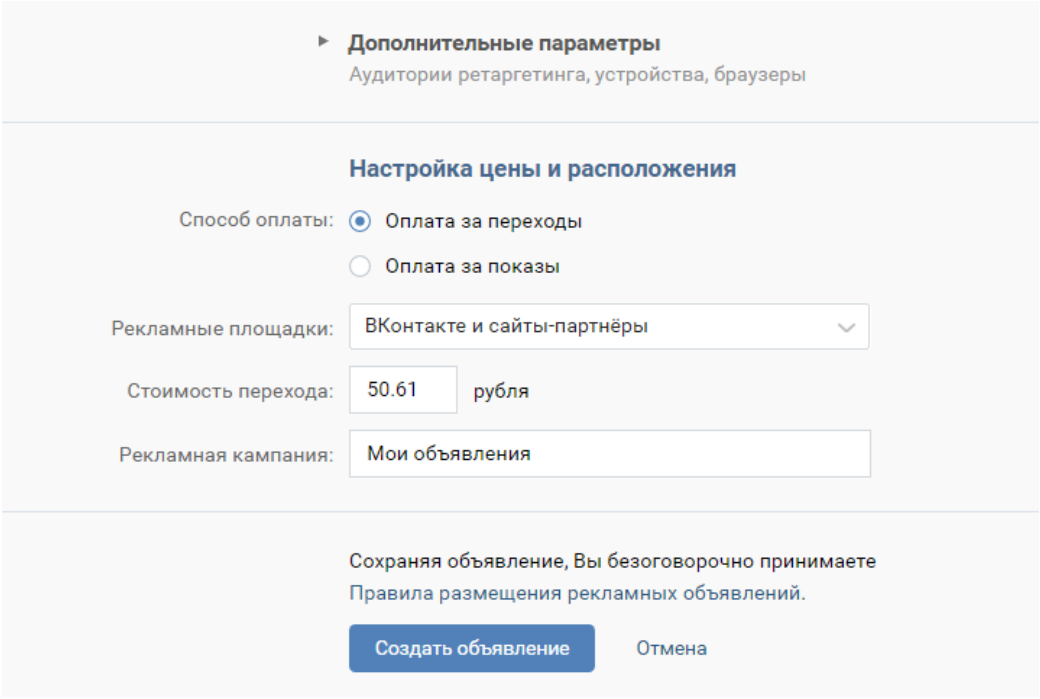

Рисунок 15 – Дополнительные параметры при размещении гипертаргетированной рекламы в социальной сети «Вконтакте»

Исходя из данных о стоимости перехода, необходимо определить затраты по размещению гипертаргетированной рекламы в социальной сети «Вконтакте».

Планируемое количество переходов на сайт ООО «ХАЯТТ ГРУПП» посредством гипертаргетированных объявлений представлено на рисунке 16.

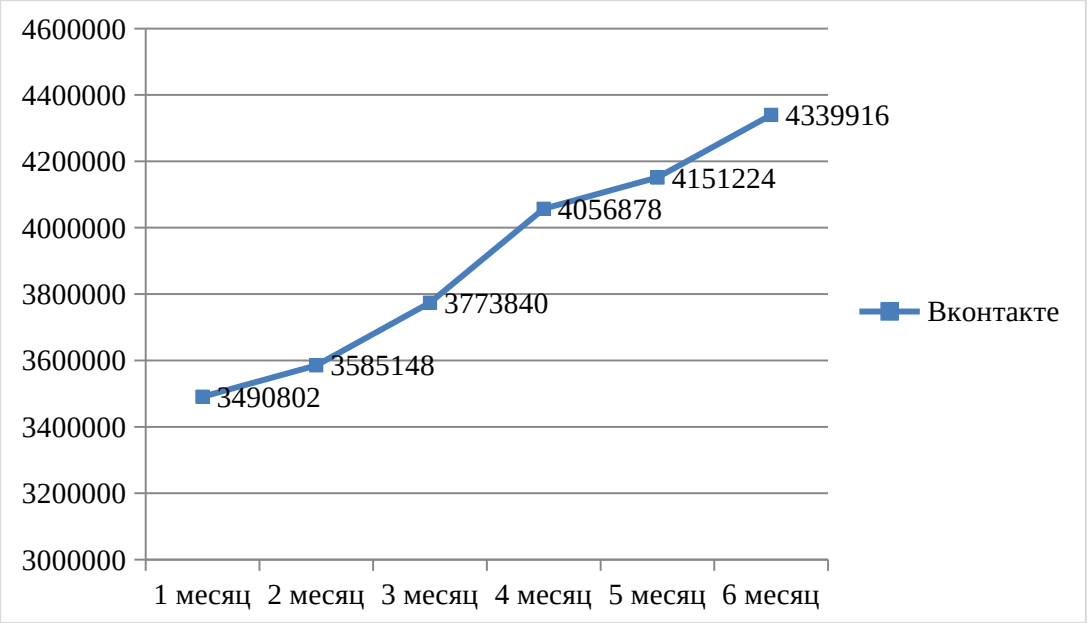

Рисунок 16 – Прогнозируемое количество переходов на сайт компании посредством гипертаргетированных объявлений

Рисунок 16 указывает на наличие прямой тенденции к увеличению количества переходов на официальный сайт компании в результате обращения к гипертаргетированной рекламе. Исходя из количества переходов можно рассчитать величину затрат на размещение рекламы, динамика которых представлена на рисунке 17.

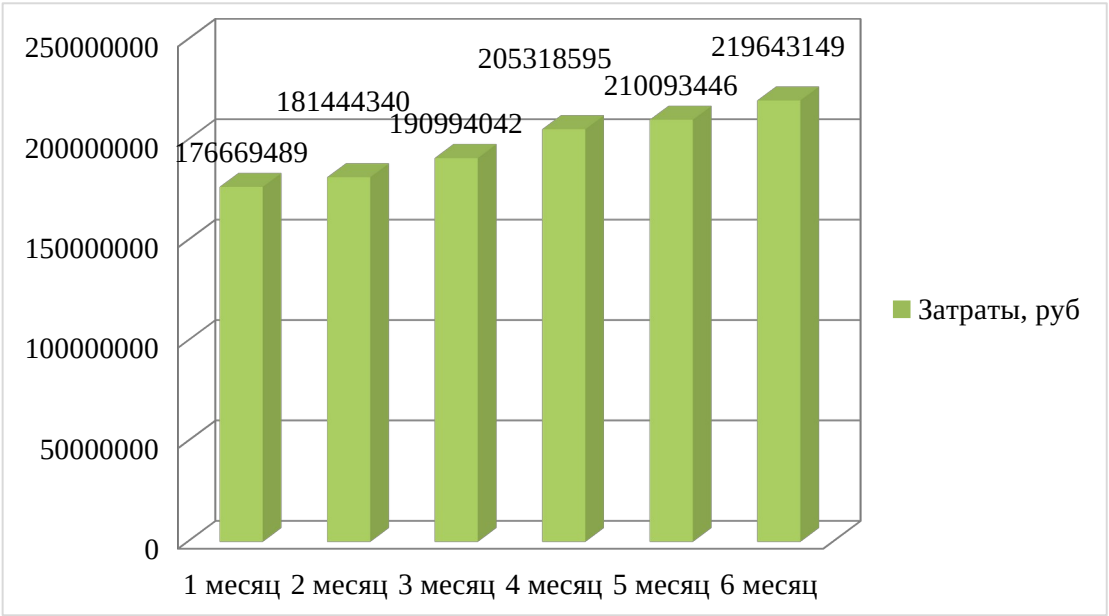

Рисунок 17 - Затраты на размещение гипертаргетированного объявления, руб.

Таким образом, данный проект направлен на расширение охватов сайта ООО «ХАЯТТ ГРУПП» и увеличение количества заказчиков строительных работ.

Как показано на иллюстрации 17, Россия была выбрана в качестве страны, при этом город и регион не были указаны. В разделе "Демография" не был выбран определенный пол, а было указано "Любой", поскольку услуги компании предназначены как для мужского, так и женского населения.

По результатам выбора параметров отбора целевой аудитории выбрана численность пользователей социальной сети – 94 346 000 человек. Стоимость одного перехода – 50,61 рубль (см. иллюстрацию 18).

В качестве меры по снижению расходов на реагирование рисков возникновения отношений с недобросовестными поставщикам и в работе предлагается разработка механизма отбора клиентов. Механизм представляет собой совокупность этапов сбора информации по каждому контрагенту, их оценке и сравнительного анализа. По итогам проведенного сбора информации составляется таблица критериев оценки контрагентов. В результате выстраивается рейтинг контрагентов и выбирается наиболее надежный кандидат.

Таблица 15 - Критерии (индикаторы) оценки контрагентов

Критерий	Пояснения к критериям	Формула	Обозначение
Цена договора	Данный критерий имеет ключевое значение	КЦ=Цмин/Цуч*100	Цмин – минимальная цена заказа, руб; Цуч – цена, предлагаемая контрагенту, руб
Срок реализации заказа	В отношении данного критерия применяется бальная оценка	КС=(Смакс-Суч)/ (Смакс-Смин)*100	Смакс – максимально допустимый срок исполнения заказа (100 максимум); Смин – минимальный срок исполнения заказа (0 минимум); Суч – предложение поставщика о сроках исполнения заказа.
Условия оплаты заказа	Применяется только в случае оплаты авансовой части	-	-
Функциональные характеристики	Оценка потребительских	-	-

	свойств билборда, качественные характеристики		

Представим пример практического применения механизма отбора на примере контрагентов, представляющих услуги по размещению наружной рекламы. В качестве кандидатов выбраны: DSP VDOOH, ALLMEDIA, Медиа-коннект.

Таблица 16 – Практический пример оценки контрагентов для ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Критерии	DSP VDOOH	ALLMEDIA	Медиа-коннект
Цена договора	5 баллов (самая высокая цена)	7 баллов	10 баллов (самая низкая стоимость)
Срок реализации заказа	10 баллов (самый короткий срок)	5 баллов (самый длительный срок)	7 баллов
Условия оплаты заказа	10	1	1
Функциональные характеристики	7	10	7
Итог	32	23	25

Таким образом, по результатам оценки составлен следующий рейтинг контрагентов:

1 - DSP VDOOH (32 балла);

2 - Медиа-коннект (25 баллов);

3 – ALLMEDIA (23 балла).

По результатам оценки преимущество отдается рекламному агентству DSP VDOOH.

Таким образом, данное предложение направлено на повышение эффективности выбора контрагентов для повышения качества услуг или снижения затрат.

Срок реализации проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» составляет 3 месяца. Календарный план реализации проекта представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Календарный план реализации проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Работы проекта	Ответственный	Дата начала	Дата окончания
1Маркетинговое исследование (анкетирование) потенциальных и фактических клиентов	Начальник службы маркетинга, 2 специалиста службы маркетинга	01.09.2023	15.09.2023
2 Заключение договора с интернет-сайтами	Юрист (ведущий специалист)	16.09.2023	18.09.2023
3 Назначение ответственного лица за реализацию проекта	Начальник службы маркетинга	19.09.2023	21.09.2023
4 Исследование социальных сетей, оценка динамики численности пользователей	Маркетолог	22.09.2023	29.09.2023
5 Разработка макета гипертаргетированной рекламы	Начальник службы маркетинга, маркетолог	30.09.2023	04.10.2023
6 Выбор и обоснование инструментов чат-бота	Маркетолог	05.10.2023	06.10.2023
7 Разработка программного обеспечения чат-бота, техническая отработка	Администратор официального сайта	07.10.2023	10.10.2023
8 Запуск гипертаргетированной рекламы	Маркетолог, администратор официального сайта	11.10.2023	14.10.2023
9 Внедрение чат-бота	Администратор официального сайта	15.10.2023	18.10.2023
10 Обсуждение вопросов внедрения механизма отбора контрагентов в работу подразделений компании	Начальник службы маркетинга, юрист (ведущий специалист)	19.10.2023	22.10.2023
11 Апробация механизма отбора контрагентов в работу подразделений компании, утверждение приказа о внедрении	Начальник службы маркетинга, юрист (ведущий специалист)	23.10.2023	25.10.2023
12 Проведение маркетингового исследования (повторное проведение анкетирования для оценки эффективности интернет-проекта)	Начальник службы маркетинга, 2 специалиста службы маркетинга	26.10.2023	07.11.2023
13 Анализ полученных результатов	Начальник службы маркетинга	08.11.2023	10.11.2023
14 Корректировки в регламенте проекта	Начальник службы маркетинга	11.11.2023	15.11.2023
15 Окончательная корректировка и согласование проекта	Начальник службы маркетинга, ведущий маркетолог	16.11.2023	21.11.2023

Календарный план проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» в виде диаграммы Ганта представлен на рисунке 18.

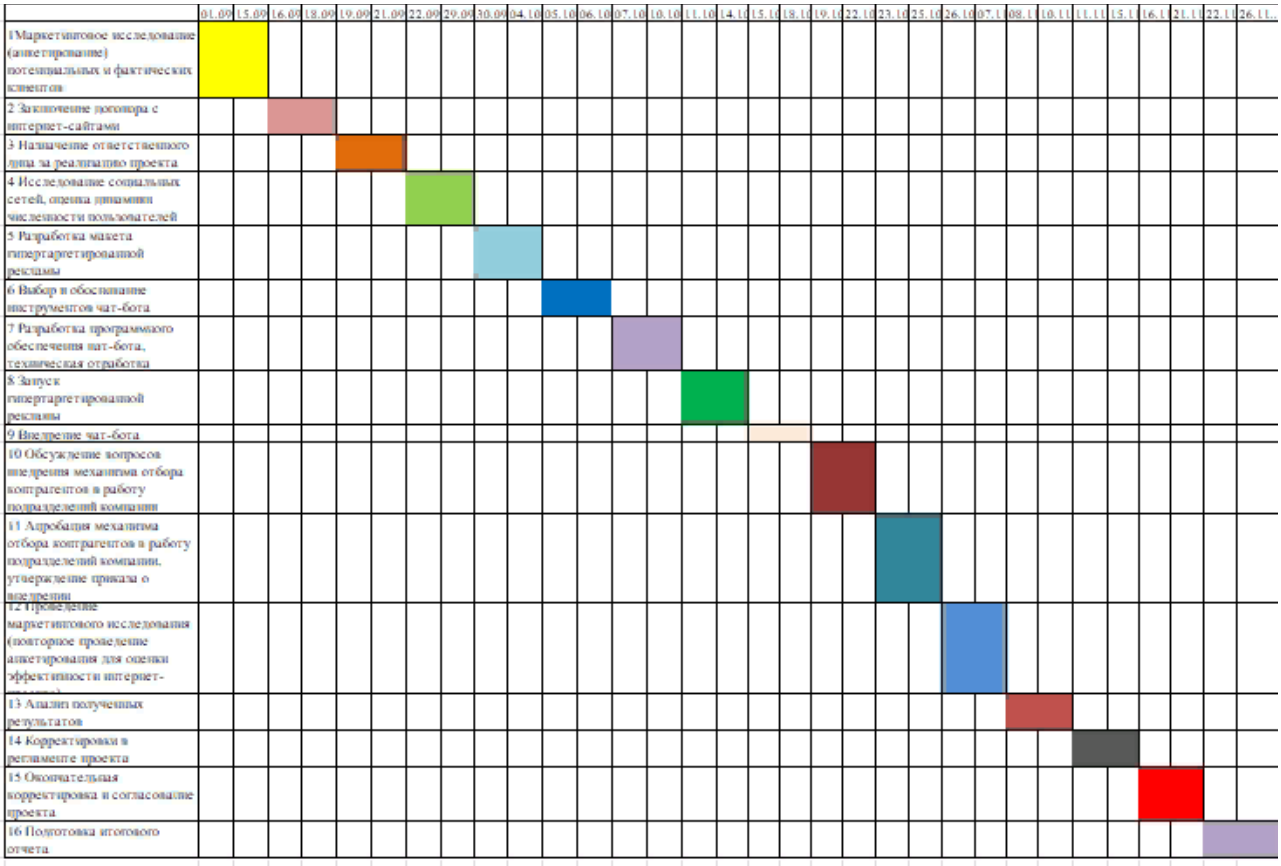

Рисунок 18 – Диаграмма Ганта проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Как видно из рисунка, исполнение мероприятий проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» составляют 74 дня.

Собственные средства заказчика ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Критерии, определяющие успешное завершение проекта:

- увеличение занимаемой доли рынка;
- повышение удельного веса постоянных потребителей;
- рост прибыли компании;
- реализация проекта завершена в требуемые сроки.

Бюджет проекта включает в себя затраты на разработку и внедрение проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП», которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на разработку и внедрение проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Статьи затрат	Сумма руб.
Проведение социологического исследования (анкетирование)	75 000
Разработка 6 макетов гипертаргетированной рекламы (на различные категории адуитории)	44 000
Затраты на размещение гипертаргетированного объявления	219 643
Коммерческие расходы	120 000
Заработная плата сотрудников службы маркетинга с отчислениями (включая начальника службы)	425 000
Затраты по внедрению чат-бота (зарплата системного администратора и оплата услуг разработчика)	139 000
Повторное проведение социологического исследования (анкетирование)	75 000
Итого	1097643

Таким образом, затраты на реализацию проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» составляют 1 097 643руб. представим структуру затрат на рисунке 19.

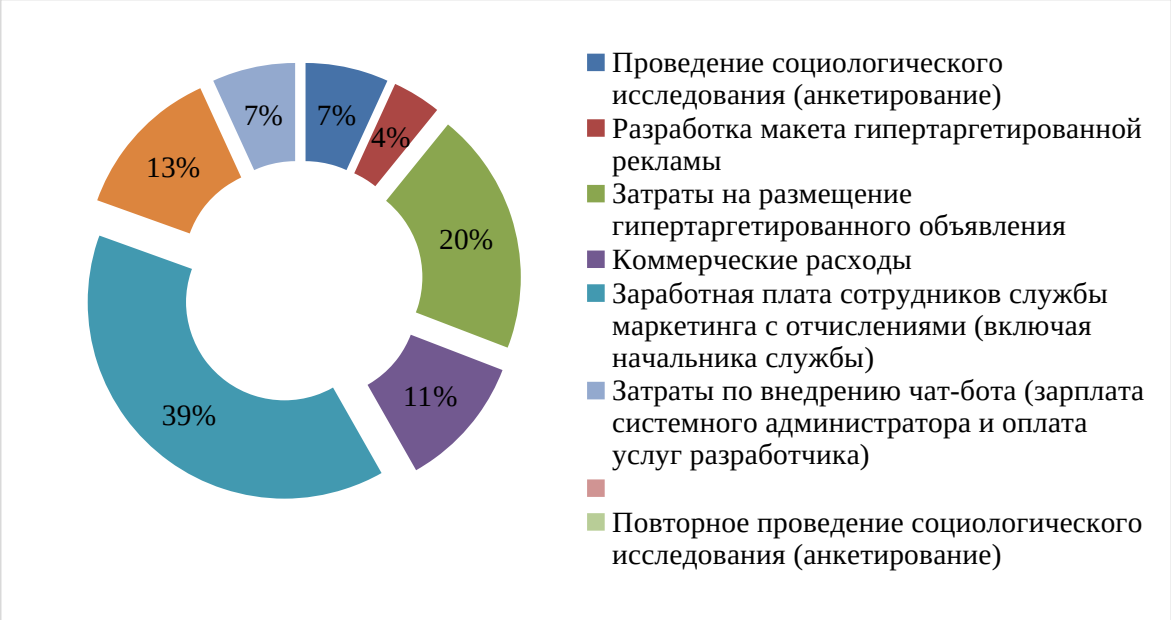

Рисунок 19 – Структура затрат проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что срок необходимые финансовые ресурсы для реализации проекта составляют 1097643 руб.

3.2 Риски реализации мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

Основные риски в реализации проектов совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлены рисками снижения спроса на транспортные услуги.

Причинами организационных рисков являются ошибки при построении плана работ, недостаточно развитый уровень координации, неправильная организация процесса продвижения, ошибки в выборе инструментов продвижения [39].

К политическим рискам относятся, помимо прочего, санкции других государств, что также может повлечь за собой негативные последствия. Ярким примером выступает снижение цен на нефть и ослабление рубля по отношению к доллару и евро в 2014 году, связанное с происходившими событиями на Украине [53].

К финансовым рискам относятся инфляционные. Первые связанны с риском роста инфляции, что повлечет за собой обесценивание активов и снижение доходов. Валютные риски связны с колебаниями валют, которые могут стать причиной денежных убытков в результате операций, осуществленных в валюте иностранных государств [27]. Важно предусмотреть возможные риски на стадии проектирования. Упомянутые выше события 2014 года, привели к обесцениванию российской валюты более чем на 100%, поэтому пренебрежение данным типом риска может привести к серьезным убыткам [21].

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA.

Рисками реализации проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности выступают:

1 - снижение спроса покупателей;

2 - недостаточность квалификации персонала;

3 - программные ошибки в работе чат-бота;

4 - неэффективность гипертаргетированной рекламы;

5 - отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.

Реестр рисков представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Реестр рисков

№	Наименование риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Снижение спроса покупателей;	30%	190 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Привлечение дополнительной аудитории путем разработки новых предложений и реализации ценовых инструментов стимулирования спроса.	10%	90 000
2	Недостаточность квалификации персонала;	10%	100 000	Снижение планируемого объема оказания услуг на 10%	Повышение уровня квалификации персонала путем дополнительного обучения, внедрения более жестких мер отбора сотрудников для участия в проекте	5%	50 000
3	Программные ошибки в работе чат-бота;	20%	150 000	Процент от стоимости за оказание услуг по написанию программного кода внедрения чат-бота и разработке интерфейса.	Более тщательный отбор компании, оказывающей услуги по программированию.	10%	70 000
4	Неэффективность гипертаргетированной рекламы;	40%	400 000	Неисполнение плана продаж на 20%, падение конверсии сайта.	Повторный запуск рекламы, оптимизация информации, доводимой по аудитории.	10%	100 000
5	Отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.	10%	70 000	Процент от темпа роста затрат компании в текущем периоде.	Обоснование важности и целесообразности внедрения проекта, представление практических примеров реализации разработанной системы отбора контрагентов.	5%	20 000

На рисунке 20 представим начальное положение рисков проекта на карте.

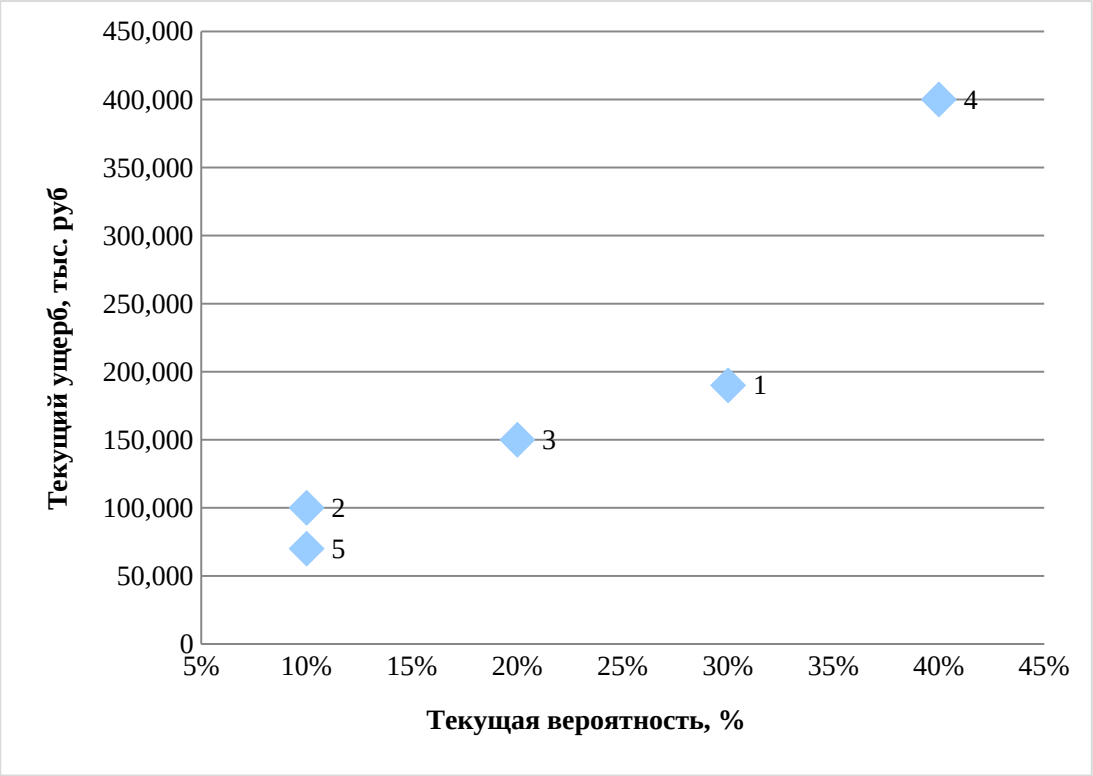

Рисунок 20 – Карта рисков проекта до принятия превентивных мер

Как показывают данные рисунка 20, наиболее опасным риском проекта до реализации предложенных мер по реагированию является неэффективность гипертаргетированной рекламы. Именно этот риск обладает наивысшим уровнем вероятности (40%), а так же большим размером ущерба – 400 000 тыс. руб.

На рисунке 21 представим оценку рисков с учетом принятия мер по реагированию на риски проекта.



Рисунок 21 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Данные рисунка 21 показывают, что в результате реализации превентивных мер по реагированию на риски, вероятность риска неэффективность гипертаргетированной рекламы снизилась до 10%, а ущерб до 100 000 тыс. руб.

Таким образом, разработка и реализация предложенного в рамках данного работы проекта является достаточно длительным и трудоемким процессов, осложненным рядом рисков. Для снижения уровня их воздействия разработаны методы реагирования, которые способствуют снижения вероятности рисков, а так же размера ущерба.

Далее представим результаты проведенной оценки рисков экспертами компании (см. таблицу 20).

Таблица 20 - Оценка рисков проекта

№ п/п	Риск	Вероятность возникновения	Масштаб последствий	Оценка риска
1	Снижение спроса покупателей;	4	4	16
2	Недостаточность квалификации персонала;	2	2	4
3	Программные ошибки в	3	3	9

	работе чат-бота;			
4	Неэффективность гипертаргетированной рекламы;	5	5	25
5	Отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.	1	1	1

Далее определяем категории рисков по диапазону значений, указанных в табл. 21. Риски, отнесенные к категории допустимых, требуют минимального внимания, а для нежелательных и недопустимых рисков необходимо заранее подготовить план мероприятий по их предотвращению и план действий на случай их наступления.

На основании полученных значений производится построение матрицы рисков, приведенной на рис. 22.

Таблица 21 – Категории рисков

№ п/п	Категория рисков	Диапазон значений	Цвет в матрице рисков
1	Допустимый риск	1 - 5	Зеленый
2	Нежелательный риск	6 - 15	Оранжевый
3	Недопустимый риск	16 - 25	Красный

По результатам проведенной оценки рисков в качестве недопустимых рисков определены: неэффективность гипертаргетированной рекламы и снижение спроса покупателей. К нежелательным рискам относится: риск программных ошибок в работе чат-бота. Допустимыми рисками являются недостаточность квалификации персонала и отказ сотрудников от внедрения разработанной системы отбора контрагентов.

Превентивными мерами для снижения росту затрат, связанных с реализацией мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности могут быть детальное планирование графика расходования средств проекта, а также исключение из списка поставщиков ненадежных организаций, выявляемых в результате соответствующего анализа.

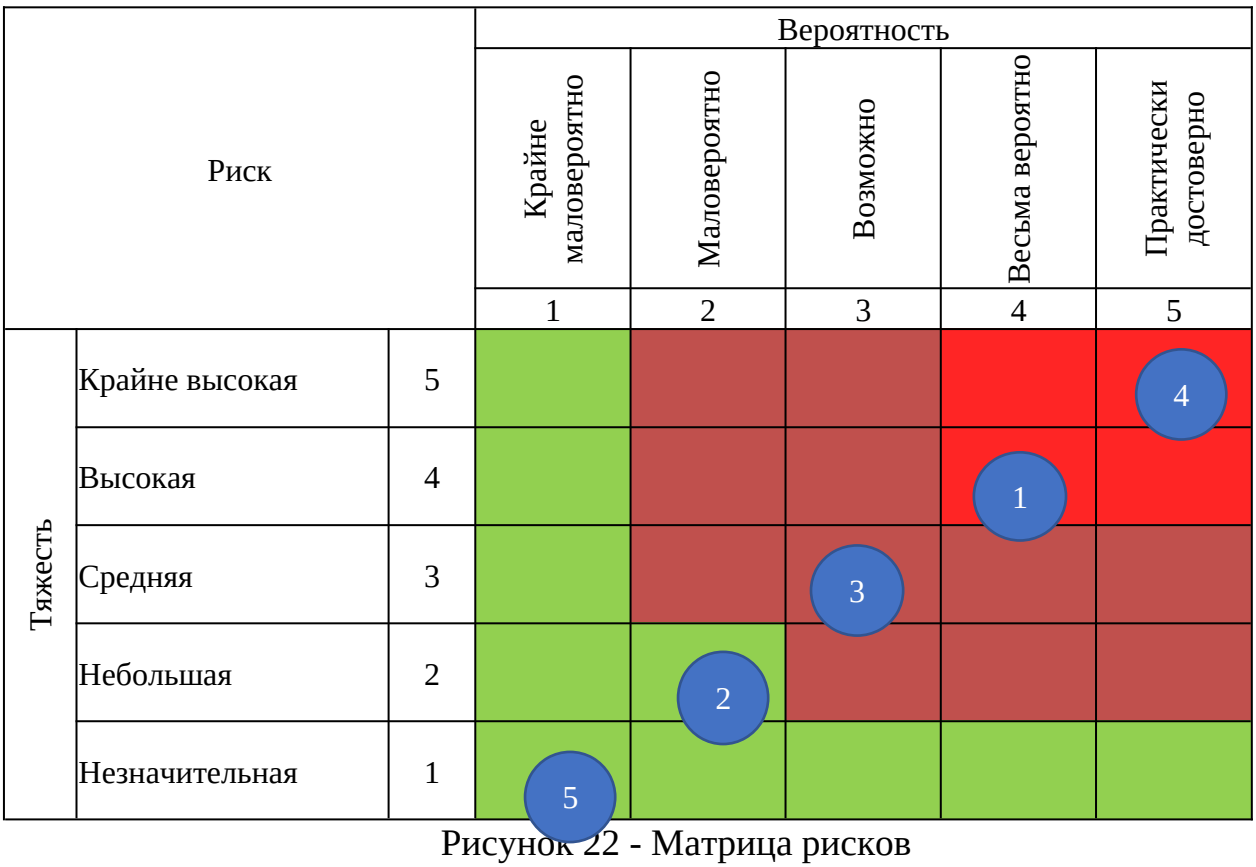

Рисунок 22 - Матрица рисков

Таким образом, с помощью выбранных превентивных мер возможно снижение воздействия рисков на эффективность проекта.

3.3 Оценка эффективности разработанного проекта мероприятий

Как демонстрирует практика, реализация мероприятия №1, а именно внедрение чата, гипертаргетированной рекламы, направлено на оптимизацию маркетинга, повышение активности аудитории компании, привлечении дополнительных клиентов. Все перечисленное приведет к росту объема продаж продукции на 1-2% [1].

В свою очередь, как отмечают специалисты, апробация механизма отбора контрагентов будет способствовать снижению риска нарушений отношений с поставщиками, в результате чего произойдет сокращение затрат, связанных с просроченными поставками, недовыполненными договорами. Данное мероприятий позволит увеличить объём продаж на 1%

[2].

Представим в таблице 22 исходную информацию для расчета эффективности проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП».

Таблица 22 – Исходные данные для расчета эффективности проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП»

№	Показатели	Ед. изм.	Значение
1.	Затраты на реализацию проекта	руб.	1097643
2.	Срок реализации проекта	лет	1
3.	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать в результате реализации проекта	руб.	31832902
4.	Ставка дисконтирования	%	10,3

На основании данных, представленных в таблице, рассчитаем чистый денежный доход проекта по формуле (6):

$$NCF = CF_{+} - CF_{-}, \quad (6)$$

Где NCF – чистый денежный поток;

CF_{+} – поступающий денежный поток;

CF_{-} – убывающий денежный поток [12].

Затем рассчитаем чистую текущую стоимость (NPV) проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^{N} \frac{NCFt}{(1+i)t}, \quad (7)$$

Где NCF – сумма чистого денежного потока в период времени;

t – период времени, за который берется чистый денежный поток;

N – количество периодов, за который рассчитывается проект;

i – ставка дисконтирования, принятая в расчет в проекте [12].

Расчет эффективности проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет эффективности проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП», руб.

Период (i)	Затраты на внедрение	Предполагаемый доход	Чистый дисконтированный доход (NPV)	Ставка дисконтирования, %	Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом
i=0	1 097 643	0	-1 097 643	10,3	-1 097 643
i=1	0	2652742	2405024	10,3	1 307 381
i=2	0	2652742	2180439	10,3	3 487 820
i=3	0	2652742	1976826	10,3	5 464 646
i=4	0	2652742	1792227	10,3	7 256 873
i=5	0	2652742	1624866	10,3	8 881 739
i=6	0	2652742	1473133	10,3	10 354 872
i=7	0	2652742	1335569	10,3	11 690 441
i=8	0	2652742	1210852	10,3	12 901 292
i=9	0	2652742	1097780	10,3	13 999 072
i=10	0	2652742	995268	10,3	14 994 340
i=11	0	2652742	902328	10,3	15 896 668
i=12	0	2652742	818067	10,3	16 714 735
Итого:	1 097 643	2652742	1 307 381	-	18 022 116

Представим графически динамику чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом (см. рисунок 23).

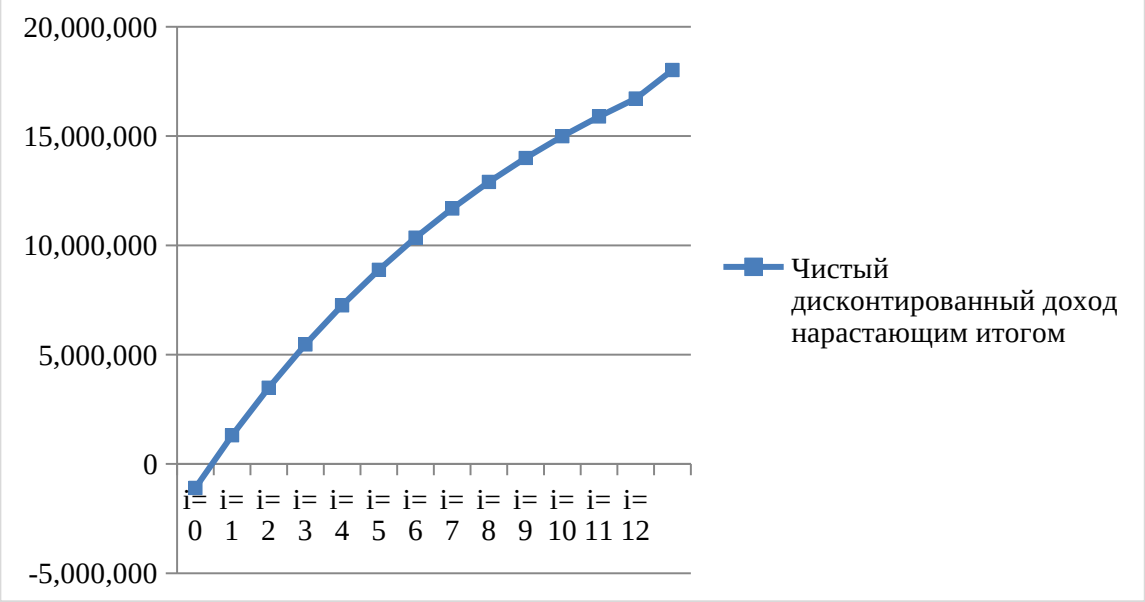

Рисунок 23 – Динамика ЧДД проекта

Далее рассчитаем индекс доходности (PI) проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» по формуле:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{I}, \quad (8)$$

Где I – сумма инвестиций в проект [23].

Таким образом, получаем:

$$PI = 1 + (18\ 022\ 116 / 1\ 097\ 643) = 16.42$$

Так как PI>1, то предложенный проект по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» может быть принят к реализации.

Заключительным показателем оценки эффективности проекта является срок окупаемости (PP), который определяется по формуле [23]:

$$PP = \frac{I}{NVP}, \quad (9)$$

Таким образом, получаем:

$$PP = 1097643 / 18\ 022\ 116 = 0{,}06 \text{ года.}$$

Так как NPV>0, а PP≤1 [21] можно сделать вывод о том, что проект проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» является экономически эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Категория конкуренции является преимущественно понятием экономической теории, выступает одним из основных признаков рынка. Традиционно принято полагать, что столкновение интересов, выраженное в форме конкуренции, является движущей силой экономического развития. Вместе с тем конкуренция как комплексное социально-экономическое явление не нивелирует своего юридического содержания, вытекающего из природы конкурентных отношений. Как социально-экономическое явление конкуренция предполагала изначально в рамках экономической теории независимое соперничество хозяйствующих субъектов.

Под конкуренцией понимается борьба производителей товаров и услуг за рынки сбыта своей продукции. Борьба в данном случае осуществляется за счёт предложения товара высокого качества по наименьшей цене, либо за счёт наличия других конкурентных преимуществ. Явление конкуренции оказывает положительное влияние на развитие предприятия, поскольку в условиях конкуренции производитель вынужден постоянно совершенствоваться, чтобы сохранять свои преимущества, и расширять свой рынок сбыта.

Формирование перспективы развития бизнеса определяется стратегическим поведением организаций, предприятий. Поэтому необходимо разработать стратегию, включающую объективную и всестороннюю оценку конкурентных преимуществ организаций, предприятий. Успех деятельности организаций, предприятий будет зависеть от устойчивых конкурентных преимуществ.

Источниками конкурентных преимуществ по издержкам можно выделить экономию на масштабе производства товаров и оказания услуг, использование инновационных технологий, организации производственных процессов, использование экологичной упаковки и обучении работников современным возможностям организации бизнес-процессов. Следовательно,

для поддержания конкурентоспособности организаций необходимо обладать преимуществами, составляющими спектральный аспект свойств, которые могут придать товару уникальность.

Объектом исследования в работе выступает ООО «ХАЯТТ ГРУПП». Основной вид деятельности: работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки.

Анализ целевой аудитории ООО «ХАЯТТ ГРУПП» показал, что приверженность к предлагаемой марке продукции снижается, что требует комплексного подхода к разработке стратегии развития.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ХАЯТТ ГРУПП» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Анализ финансовой устойчивости ООО «ХАЯТТ ГРУПП» показал, что в 2020 году положение предприятия характеризовалось как неустойчивое в силу отсутствия собственного капитала по причине полученных убытков.

Оценка коммуникативной политики предприятия показала, что ООО «ХАЯТТ ГРУПП» не использует весь спектр средств и инструментов из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

В рамках подготовки данной работы анализ перечисленных ранее недостатков в маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» позволил сформулировать проект по совершенствованию маркетинговой деятельности компании, который будет включать: снижение уровня рекламных расходов путем оптимизации инструментов и каналов рекламной деятельности; внедрение механизма отбора контрагентов по оказанию услуг размещения рекламных носителей, что позволит сократить расходы на рекламу.

Срок исполнения проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» составляет 3 месяца. Необходимые финансовые ресурсы для реализации проекта составляют 1097643 руб.

За счет роста спроса на услуги ООО «ХАЯТТ ГРУПП» путем реализации предложенных мероприятий процент увеличения выручки составит 2%. Так, доля рынка, которую компания обеспечивает продукцией так же вырастет.

В результате реализации предложенных мероприятий общее количество постоянных потребителей спрогнозируем в соответствии с темпом роста выручки компании (до 14348). Удельный вес постоянных потребителей составит 50%.

Так как PI>1, NPV>0, а P≤1 можно сделать вывод о том, что проект проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «ХАЯТТ ГРУПП» является экономически эффективным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 31 июля 2020 г.). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (в ред. от 24.04.2020 г.). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Акимова Е.Н. Экономика: учебное пособие / Е.Н. Акимова, А.Н. Абрамов, О.В. Шатаева, М.Н. Лавров. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 201 с.

4. Акулич М. В. Интернет-маркетинг: учебник для бакалавров / М. В. Акулич. – М.: Дашков и К, 2019. – 352 с.

5. Ахмедов, Т. Х. Определение конкурентного преимущества и источники его формирования / Т. Х. Ахмедов // Территория науки. – 2019. – № 4. – С. 13-18.

6. Ашманов И. С. Оптимизация и продвижение сайтов в поисковых системах (+ CD) / И. С. Ашманов , А. Л. Иванов. - М.: Питер, 2018. - 464 с.

7. Баландина О.В. Менеджмент организации: учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др.; под общ. ред. С.А.Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 565 с.

8. Блаженкова Н.М., Ишмухаметов Э.М., Ишмеева А.С. Механизм повышения конкурентоспособности субъектов малого и среднего бизнеса в современных экономических условиях // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 1 (35). С. 116-124.

9. Гаврилов Л. П. Основы электронной коммерции и бизнеса / Л.П. Гаврилов. - М.: Солон-Пресс, 2018. - 592 с.

10. Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. - 2021. - №7. - С. 37-41.

11. Горшкова Л.А. Коммуникативные стратегии имиджа компании // Человек в информационном обществе. 2021. С. 478-481.

12. Грачева Ю.О. Использование интернета для онлайн-продаж // Начало - XV. - 2019. - №4. - С. 84-86.

13. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 224 с.

14. Григорьян Л.Г., Григорьян И.Г., Щемелева Ю.Б. Развитие рынка онлайн продаж в условиях карантина // Проблемы автоматизации. Региональное управление. Связь и автоматика (ПАРУСА-2020). - 2020. - №4. - С. 42-46.

15. Джафари М., Попов С.М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия // Интерактивная наука. - 2021. - № 5 (60). - С. 85-87.

16. Дмитриев Ю.А., Мамедов С.Н., Нефедова К.А. Интернет-торговля: динамика и перспективы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2020. - № 4 (100). - С. 73-80.

17. Доценко Е.Ю., Солодовникова Н.А., Абрамов Д.В. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие. - Ростов-на-Дону, 2020. – 522 с.

18. Егоян Э.А., Чаава Д.М., Политова Р.В. Система онлайн-мониторинга продаж торговых организаций // Всероссийская конференция молодых исследователей с международным участием «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации». - 2020. – №4. - С. 155-159.

19. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. - 380 с.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Калужский М.Л. Маркетинг: учебник: / М.Л. Калужский. – Изд. 2-е. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 217 с.

22. Кингснорт, С. Стратегия цифрового маркетинга. Интегрированный подход к онлайн-маркетингу. Руководство / С. Кингснорт. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 416 с.

23. Ковалев Д.В. Стратегии, инструменты и технологии цифровизации экономики / Д.В. Ковалев, Н.А. Косолапова, Е.А. Лихацкая и др.; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2020. – 226 с.

24. Козлова О.А., Садыкова Д.Р. Оценка и разработка программ вовлеченности потребителей в маркетинговой деятельности организаций // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2020. - № 3 (35). - С. 67-74.

25. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. - 198 с.

26. Кочетов В.В. Принципы бескризисного развития / В.В. Кочетов. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 51 с. –

27. Круглов С.А. Основные особенности правового статуса индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации // Энигма. 2021. № 37. С. 13-18.

28. Кудинов Р. А. Принципы формирования конкурентного преимущества организации / Р. А. Кудинов // Учет и статистика. – 2022. – № 2(66). – С. 31-37.

29. Кузнецова М.Д. Инновационные методы интегрированных маркетинговых коммуникаций // Гении Подмосковья - 2021. Весенняя сессия. 2021. С. 226-242.

30. Кураков А. А. Эффективное продвижение сайтов / А.Кураков. М. Райцин - Москва: СамИздат, 2017. - 61 с.

31. Мамедова Г.А. Правовое регулирование розничной онлайн купли-продажи в США // Научный электронный журнал Меридиан. - 2021. - № 1 (54). - С. 120-122.

32. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 176 с.

33. Матафонова А.Н. Сравнительный анализ интернет-рекламы / А.Н. Матафонова, А.В. Марченкова // Ученые заметки ТОГУ. – 2018. – 452 с.

34. Мигушина К.А. Онлайн продажи как инструмент устойчивости торговой организации // Логистика в АПК: тенденции и перспективы развития. - 2020. – №4. - С. 173-176.

35. Мирумян Д.Л. Электронная торговля и интернет-бизнес // Сбалансированное развитие инновационных систем: теория и практика. - 2020. – №4. - С. 73-78.

36. Михайлюк М.В. Цифровая трансформация рынка: маркетинговые потенциал и институционально-рыночные особенности развития онлайн-продаж // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 11 (124). - С. 725-728.

37. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. – М.: Юрайт, 2019. – 352 с.

38. Музыкант В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. Smm, рынок m&a: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Л. Музыкант. – М.: Юрайт, 2019. – 396 с.

39. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата: / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 360 с.

40. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. - 162 с.

41. Севостьянов И. С. Поисковая оптимизация. Практическое руководство по продвижению сайта в Интернете. - Издательство «Питер», 2017. – 369 с.

42. Серошдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 293-304.

43. Симаков А.Г. Основные компоненты комплекса маркетинга и их влияние на предпринимательскую деятельность // Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация. 2021. С. 509-515.

44. Симбор А. Источники конкурентных преимуществ фирмы / А. Симбор, В. А. Сироткин // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. - 2022. - №5. - С. 425-427.

45. Соколова И.В. Конкурентоспособность, как инструмент развития фирмы // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений. 2021. С. 129-132.

46. Степахин И.С. Интернет-маркетинг и электронная коммерция в сфере онлайн-продажи продовольственных товаров // Студенческий вестник. - 2020. - № 39-3 (137). - С. 39-40.

47. Стефаненко М.Н., Яновская В.Ю. Сущность и подходы к пониманию методов маркетинговой коммуникации // Теория и практика модернизации научной деятельности в условиях цифровизации. 2021. С. 123-125.

48. Суханова С.В. Организация коммуникативной политики фирмы // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности. 2021. С. 262-264.

49. Фазылов А.М. Информационная система анализа продаж на примере онлайн-магазина строительных материалов // Информационно-компьютерные технологии в экономике, образовании и социальной сфере. - 2021. - № 1 (31). - С. 155-161.

50. Хайнова В.В., Сидоров В.А. Современные методы онлайн-коммуникации с клиентом: основные каналы и их особенности // Актуальные проблемы экономической теории и практики. 2021. С. 115-122.

51. Хизирова Ф. Ш. Особенности ведения персональных продаж в онлайн-бизнесе // Молодой ученый. - 2021. - № 19 (361). - С. 152-155.

52. Храповицкий К.С. SEO-копирайтинг. Практическое руководство по созданию "правильных" текстов / Кирилл Храповицкий. - М.: Наука и техника, 2018. - 304 с.

53. Цыплаков Н.В. Повышение эффективности цифровых инструментов маркетинга на основе анализа конверсии онлайн-продаж // Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2020. - № 8. - С. 87-93.

54. Чеглов В.П., Столярова А.Н. Трансформация внутренней торговли в России в условиях цифровизации экономики // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2020. - № 2. - С. 27-38.

55. Шорохова А.Д., Аверьянов И.Н., Стефанова И.В. Многоаспектность коммуникативной политики, ее роль в реализации современной парадигмы маркетинга // Вестник экспертного совета. 2021. № 2 (25). С. 90-94.