

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
(на примере ООО «Маузер Упаковка»)

Обучающийся

И.Ю.Мишин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Мишин Иван Юрьевич

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «Маузер Упаковка»)»

Научный руководитель: к.э.н., Т.В. Полякова

Цель исследования – разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ООО «Маузер Упаковка», основным видом деятельности, которого является производство и продажа металлических бочек и аналогичных емкостей.

Предмет исследования – стратегия повышения конкурентоспособности предприятия.

Методы исследования – анализ, сравнение, описание, сбор информации, SWOT-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первая раздел данной работы, состоящий из трех параграфов, раскрывает теоретический аспект повышения конкурентоспособности предприятия. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется конкурентоспособность ООО «Маузер Упаковка» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка» и доказываются их эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1 Понятие стратегии и ее роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	13
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»	23
2.1 Общая характеристика ООО «Маузер Упаковка».....	23
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка».....	27
3 Мероприятия по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка».....	41
3.2 Оценка эффективности мероприятий.....	45
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников	51
Приложение А Матрица McKinsey	56
Приложение Б PESTEL-анализ.....	57
Приложение В Смета коммуникационной кампании	60

Введение

Конкуренция – это незаменимый сегмент работы рыночного механизма. Рассмотрим определение А. Смита, считавшего конкуренцию «невидимой рукой», которая обеспечивает функционирование механизма ценового образования рынка и регулирует торговлю. Основным показателем хозяйственного субъекта – его конкурентное преимущество, которое, как следствие, определяет жизнеспособность и поведение торгового предприятия, результаты в процессе конкурентной борьбы и результаты в процессе конкурентной борьбы.

Сейчас понятие «конкуренция» особенно актуально для каждого бизнесмена. Поскольку главная цель любого предпринимательства – максимальная прибыль и увеличение масштаба хозяйственного оборота, это порождает столкновения и борьбу предпринимателей за самые выгодные условия торговли товаров и услуг. Основную роль играют запросы и предложения, поскольку если спрос на конкретный товар выше, чем спрос, борьба с конкурентами значительно уменьшается. Наиболее распространенной стратегией является снижение цен, но это может привести к снижению производства конкретной продукции. При условии того, что спрос выше предложений, конкуренция будет уже между потребителями.

В настоящее время крайне актуальна проблема конкурентного преимущества организации на рынок. Они играют особую роль в современной экономической ситуации в РФ, когда увеличение конкуренции между иностранными, а также отечественными субъектами поставило немало предприятий под угрозу их банкротства.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы предопределила решение следующих задач:

- рассмотреть понятие стратегии и ее роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия;
- описать оценку конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать конкурентоспособности организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности организации;
- оценка эффективности мероприятий.

Предмет исследования - стратегия повышения конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ООО «Маузер Упаковка».

Основными источниками информации послужили исследования отечественных деятелей в области конкуренции и конкурентоспособности, статьи из периодических изданий, интернет-ресурсы.

Основные методические положения анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и ее поддержания заложены в работах Д. Воронова, В. Криворотова, А. Мастерова, С. Светунькова, Е. Тиханова, Р. Фатхутдинова, А. Хомутовой.

1 Теоретические аспекты разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие стратегии и ее роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия

В настоящее время для того, чтобы стабильно функционировать на рынке и быть конкурентоспособным необходимо применять комплексное стратегическое планирование. Можно провести выделение этапов стратегического планирования и управления в организации. Так принято выделять следующие этапы [47]:

- составление прогнозов в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- определение финансовых перспектив, формирование финансовых показателей на перспективу [46];
- составление планов относительно в области развития персонала, по вопросам кадрового обеспечения;
- изучение и анализ всех элементов внутренней и внешней среды.

Стратегия - это план действий, предпринимаемых менеджерами для достижения общей цели компании и других вспомогательных целей. Он часто определяет успех компании [45].

Стратегия - это ориентация на конкретные цели или задачи. Стратегия осуществляется посредством плана организованных действий. Разработка стратегии или стратегического плана включает в себя исследования и планирование [44].

Стратегическое управление - это процесс, используемый компанией (через ее менеджеров) для достижения поставленных целей и задач. Более конкретно, стратегическое управление просто относится к регулированию, планированию, мониторингу и контролю ресурсов организации для достижения ее целей [20, С. 124].

Стратегическое управление имеет как предписывающий, так и описательный подходы. В то время как предписывающий подход показывает, как следует разрабатывать стратегии, описательный подход касается практики этих стратегий [43].

Проще говоря, стратегия - это подход к решению проблем, который включает в себя следующие этапы:

- диагностика: определение проблемы или формулировка проблемы, которая уточняет характер цели [42];
- руководящая политика: идеи, правила, распределение ресурсов для решения проблемы или продвижения к цели;
- согласованные действия: выполнение планов, которые были задуманы для решения проблемы или достижения конкретной цели [41].

Стратегия может быть дополнительно разбита на две основные части.

- формулирование: Этапы диагностики и определения политики составляют первую часть разработки стратегии для достижения цели [40];
- реализация: Приведение планов в действие, выполнение всех шагов, ведущих к решению проблемы или достижению желаемого результата, происходит на этапе реализации [22, С. 96].

Выделяются следующие виды стратегий:

Корпоративная стратегия. Стратегия корпоративного уровня, часто называемая стратегией организационного уровня, фокусируется на видении, миссии, ценностях или цели организации [38]. Это часто связано с основным ценностным предложением компании и целями, которые она надеется достичь при этом. Это также может касаться того, за что выступает компания и как это будет восприниматься заинтересованными сторонами и третьими сторонами [39].

Организационные стратегии, как правило, подразделяются на:

- стратегии, основанные на росте,

- стратегии стабильности,
- стратегии сокращения, или
- сочетание этих стратегий.

Конкурентная стратегия. Конкурентная стратегия, часто называемая стратегией бизнес-уровня, фокусируется на том, как бизнес-единица будет конкурировать с конкурентами на рынке [37].

Реализация конкурентной стратегии бизнес-подразделения должна способствовать развитию стратегии на уровне организации.

Основное понимание конкурентных стратегий исходит из общих стратегий Майкла Портера, которые включают [36]:

- стратегия, основанная на затратах,
- стратегия дифференциации
- фокус (ниша) стратегии [35].

Целью конкурентной стратегии является создание устойчивого конкурентного преимущества [25, С. 136].

Другим влиятельным источником конкурентных преимуществ является представление о ресурсной базе (RBV) фирмы, которое фокусируется на эффективном использовании ресурсов фирмы для создания конкурентных преимуществ [34].

Цепочка создания стоимости Портера и концепция цепочки создания стоимости в целом, которая количественно определяет действия в процессе создания ценности. Это обеспечивает и понимание того, где могут быть реализованы конкурентные стратегии [33].

Функциональная стратегия. Функциональная стратегия касается того, как функциональное подразделение компании будет достигать своих целей. Реализация функциональной стратегии поддерживает конкурентную стратегию бизнес-подразделения за счет максимизации производительности ресурсов. Он фокусируется на развитии компетентности в стремлении к конкурентному преимуществу. Основные функциональные области

включают маркетинг, бухгалтерский учет, финансы, операции), исследования и разработки, а также человеческие ресурсы [32].

Три фактора характеризуют формулирование стратегий функционального уровня:

- краткосрочный характер целей;
- насколько конкретны цели;
- степень вовлеченности менеджеров [6].

Функциональная стратегия будет вращаться вокруг ключевых сотрудников в функциональной области и фокусироваться на ключевых операционных аспектах в цепочке создания стоимости, таких как производительность, ценообразование, логистика, рентабельность, эффективность, дизайн продукта, брендинг и имидж продукта, жизненный цикл продукта и т.д. [31]

Операционная стратегия. Хотя операционная стратегия часто включается в функциональную стратегию, она связана с тем, как составные части (операционные подразделения) организации эффективно реализуют стратегии корпоративного, бизнес- и функционального уровней с точки зрения ресурсов, процессов и людей. Они находятся на уровне департамента и устанавливают периодические краткосрочные цели для достижения [30].

Разработка стратегии является наиважнейшим механизмом в работе предприятия, т. к. ведет к ее развитию. Данное понятие включает наблюдательный процесс, а также диагностирует дальнейшее развитие компании и выдает программу для обеспечения функционала, а также выделяет несколько планов на случай негативных факторов [29].

Стратегию можно представить в качестве определенного набора правил, которыми может руководствоваться организация в процессе принятия управленческих решений для того, чтобы реализовать свою миссию и обеспечить достижение хозяйственных целей организации. Абсолютно каждый субъект хозяйствования, который функционирует в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию [28].

Стратегия конкуренции выступает в качестве набора определенных шагов и подходов, которые предпринимают или планируют предпринимать в будущем субъекты хозяйствования в целях ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключен в том, что они могут значительно способствовать повышению или удержанию субъектами хозяйствования своего положения на рынке относительно конкурентов [27].

Основными методами конкурентной борьбы в современных условиях являются следующие:

- ценовые: данные методы в процессе конкурентной борьбы используют снижение цен [26];
- неценовые: данная группа методов выступает в качестве основополагающих, которые используют все развитые страны мира в процессе конкурентной борьбы на рынке. Их сущность связана с повышением качества производимых товаров (услуг) [25].

В условиях рыночной экономики основным механизмом, определяющим эффективность функционирования рынка, является определенно конкуренция. Она объединяет факторы, которые стимулируют развитие рыночных отношений и формируют критерии эффективности производственной и сбытовой деятельности предприятий [24].

Термин конкурентоспособность применяют относительно отрасли, предприятия, продукции, услуги. Изучением конкурентоспособности занимаются специалисты в области маркетинга, менеджмента, товароведения, микро- и макроэкономики [30, С. 51].

Федеральный закон «О защите конкуренции» [1] трактует конкуренцию как «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [23].

Когда все стратегии обеспечения конкурентоспособности сформулированы, мы можем полагаться только на один из способов получения конкурентного преимущества - в это время компании могут либо выбрать снижение затрат для обеспечения большей прибыли, либо они могут рассчитывать на цену аналогичных товаров, чтобы привлечь покупателей. Он также может быть изготовлен по индивидуальному заказу с другими отличными производителями, что может вызвать интерес у многих требовательных клиентов, все из которых являются клиентами высокого качества [22].

По мнению автора работы А. Новак-Фар в 2000 г. указал в качестве наиболее важных факторов конкурентоспособности наиболее приближенные к теме работы [21]:

- инновационность, включая инновационные продукты;
- знания;
- опыт;
- способности координированного управления, связанные с местоположением и влияющие на стратегическую и оперативную компетенцию предприятия [42].

Дж. Мейер-Стамер представил еще один подход к факторам, указав:

- эффективность - оптимальное сочетание труда и производительности капитала [20];
- качество - стратегия управления качеством;
- гибкость - способность предприятия адаптироваться к работе на различных рынках;
- гибкость продукта - легкость запуска нового продукта [19];
- гибкость объема / размера - адаптация к изменениям эффективности размера / объема компании;
- рутинная гибкость - способность управлять рутинной работы в подразделениях компании, расположенных в разных частях мира;

– техническая гибкость - упрощение производства нового конечного продукта компоненты операционная гибкость - легкость адаптации, расширения последовательности выполняемых операций / действий [18];

– гибкость процесса - способность изготавливать продукт, используя различные методы с применением различных материалов [17];

– реагирование - понимается как возможность создавать инновации. и быстрый рост (технологическое лидерство) [10, С. 29].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является одним из главных критериев экономической оценки организации. Без понимания этого показателя невозможно предсказать в будущем возможные бизнес-проблемы, найти путь их устранения. И, наоборот, ясно понимая возможности компании после проведения конкурентного анализа, гораздо проще разработать стратегию развития компании, определить перечень необходимых действий для не только сохранения на рынок, но также и занятого там достойного места [16].

Повышение конкурентоспособности возможно путем ориентации на запросы клиентов, улучшения качества товаров и услуг, постоянного применения новых технологий и видов сырья и повышения эффективности продаж собственных изделий [15].

1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Для отражения текущего положения компании на конкурирующем рынке необходимо проводить оценку конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности используются различные методы, в частности количественные, качественные, комплексные [14].

Оценка конкурентоспособности предприятия обычно может быть разделена на три аспекта: стратегические аспекты, тактические аспекты и операционные аспекты. С точки зрения стратегии, если мы хотим сохранить конкурентоспособность предприятия, нам необходимо проделать большую работу, в том числе заниматься благотворительной деятельностью, чтобы укрепить репутацию предприятия, повысить его базовую стоимость и улучшить деловую способность предприятия, повысить заинтересованность предприятия в инвестиционной привлекательности капитала. С точки зрения тактики конкурентоспособность компании в основном отражает ее текущее состояние экономики и качества продукции [13].

Методы качественного анализа сосредоточены на анализе системы индексов, в основном включая метод анализа цепочки создания стоимости, метод Бостонской матрицы, метод факторного анализа, метод сравнительного анализа и т. д. [12]

Одним из наиболее часто используемых является метод анализа цепочки создания стоимости, предложенный Майклом Портером [11].

Основная идея метода оценки состоит в том, чтобы рассматривать конкурентоспособность предприятия как комплексную систему, содержащую несколько уровней и множество факторов. Сначала необходимо создать систему оценочных индексов конкурентоспособности предприятия, а затем использовать различные методы оценки для всестороннего рассмотрения множества факторов, показателей для оценки конкурентоспособности предприятия [41]. В процессе всесторонней оценки необходимо преобразовать несколько показателей, отражающих различные аспекты

конкурентоспособности предприятия с различными измерениями, в безразмерные относительные оценочные значения и синтезировать эти оценочные значения для получения общей оценки конкурентоспособности предприятия [10].

Комплексный метод оценки - это система методов (рисунок 1). Ключевым вопросом комплексного метода оценки является определение весов индексов и безразмерная обработка значений индексов. [9]

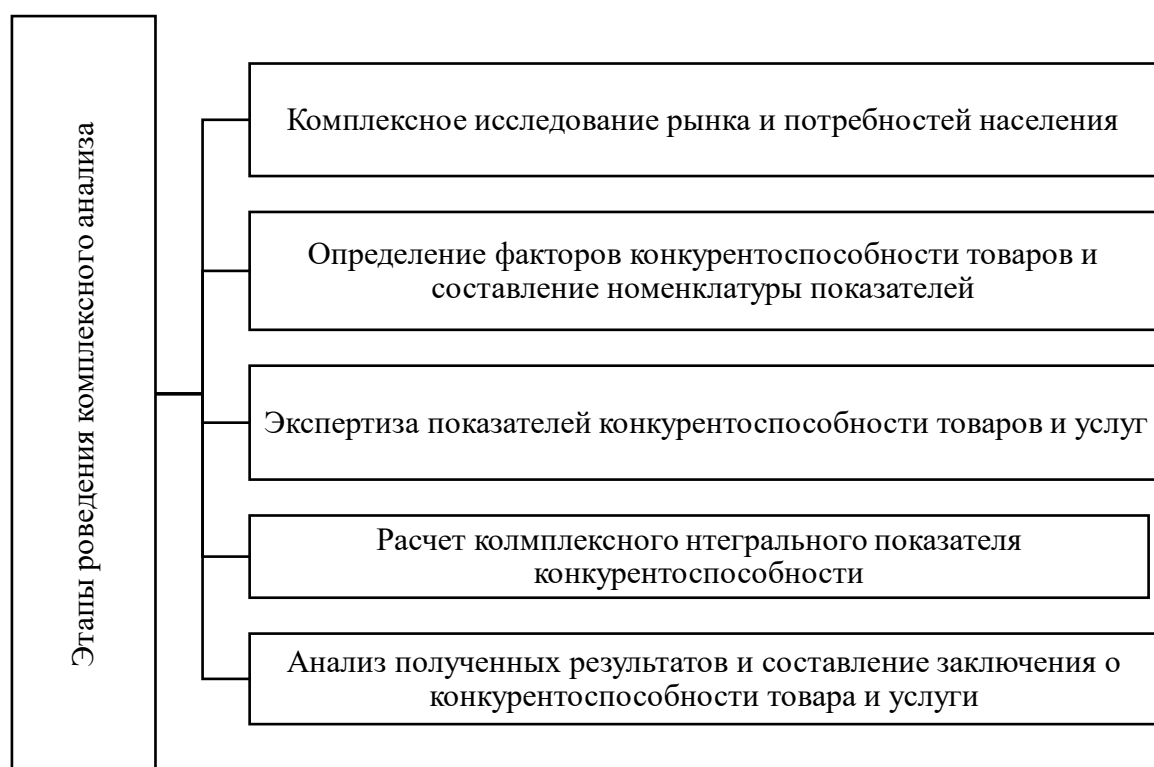


Рисунок 1 - Этапы проведения комплексного анализа

Сосредоточив внимание на вышеупомянутых проблемах, отечественные и зарубежные ученые активно исследовали и пытались применить процесс аналитической иерархии, метод комплексной оценки, метод многоуровневой оценки, метод многомерного статистического анализа, метод анализа охвата данных и т. д. [8]

Некоторые исследователи обсуждают метод количественной модели оценки конкурентоспособности предприятия. Канадский ученый Мухиттин

Орал предложил математическую модель корпоративной конкурентоспособности (рисунок 2) [7].

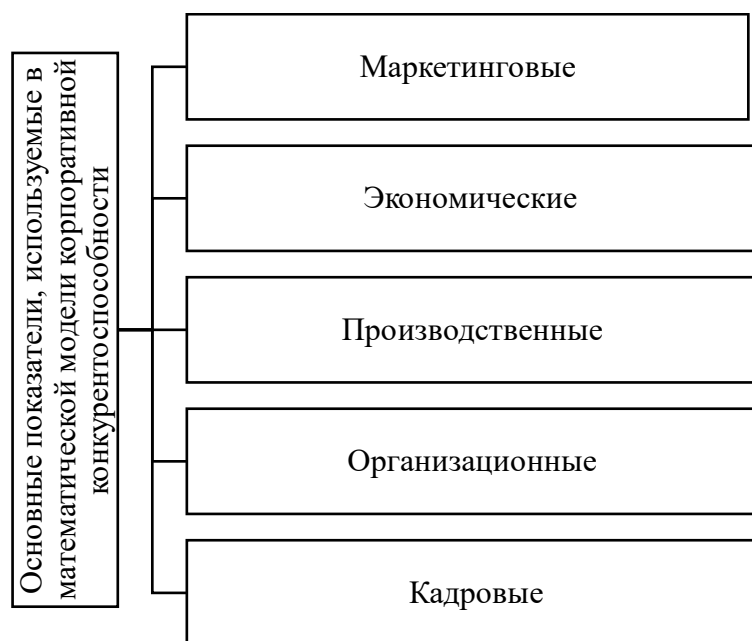


Рисунок 2 - Основные показатели, используемые в математической модели корпоративной конкурентоспособности

Путем анализа различных факторов, влияющих на конкурентоспособность, в том числе международных факторов, строится модель, описывающая конкурентные преимущества предприятий, и указывается способ количественной оценки конкурентоспособности. Китайский ученый Бу Синь предложил улучшенную математическую модель, основанную на модели, предложенной Оралом, в сочетании с рабочими характеристиками многоотраслевых предприятий [6].

Кроме того, профессор Рональд К. Митчелл из Университета Виктории в Канаде разработал набор моделей оценки корпоративной международной конкурентоспособности на основе компьютерной экспертной системы принятия решений, основанной на корпоративной самодиагностике в соответствии с различными типами корпоративных проектов [5].

PEST - это аббревиатура от политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов (таблица 1). Это способ понять, как внешние силы влияют на бизнес [4].

Таблица 1 – PEST-анализ

<p>Политические</p> <ul style="list-style-type: none"> - правительственная стабильность; - изменение законодательства; - государственное влияние отрасли; - государственное регулирование конкуренции в отрасли. 	<p>Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> - общая характеристика экономической ситуации; - курс национальной валюты и ставка рефинансирования; - уровень инфляции и безработицы; - стоимость энергоресурсов.
<p>Социальные</p> <ul style="list-style-type: none"> - демографические изменения; - изменение структуры доходов; - отношение к труд} - и отдыху; - социальная мобильность; - активность потребителей. 	<p>Технологические</p> <ul style="list-style-type: none"> - государственная техническая политика; - значимые тенденции в области НИОКР; - новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий); - новые патенты.

PEST-анализ был разработан профессором Гарварда Фрэнсисом Агиларом в 1967 году. Когда эти факторы меняются, возникает множество возможностей, которые организация может использовать для достижения превосходства над своими конкурентами. Изменения потребительского спроса, такие как тенденция употребления более здоровой пищи, можно использовать для получения хотя бы временного преимущества дифференциации, если компания предпочтет продавать в основном продукты здорового питания, в то время как конкуренты этого не сделают. Компания также может получить преимущество перед своими конкурентами, если она способна реагировать на внешние изменения быстрее, чем другие организации. В противном случае, если компания медленно реагирует на изменения, она может никогда не воспользоваться открывающимися возможностями [3].

Также, для развития конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия необходимо учитывать его собственные атрибуты. Предприятие может получить преимущество в стоимости или дифференциации, развивая ресурсы VRIO, уникальные компетенции или используя инновационные процессы и продукты [2].

Компания, обладающая ресурсами VRIO (ценными, редкими, трудно подражаемыми и организованными), имеет преимущество над своими конкурентами благодаря превосходству таких ресурсов [1].

SWOT-анализ представляет собой довольно универсальный и многосторонний метод, применимый для оценки конкурентоспособности предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
-	-
Возможности	Угрозы
-	-

Данный метод, включая в себя анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, позволяет в полной мере сопоставить показатели конкурирующих компаний для выявления положительных и отрицательных сторон бизнеса.

Еще одним востребованным методом является матрица McKinsey (Приложение А, рисунок А.1). При построении матрицы соотносятся показатели привлекательности и конкурентоспособности бизнеса. Данный метод помогает компании оценить текущий уровень конкурентоспособности, а также выяснить проблемы и построить стратегию для развития каждого продукта. Увеличивая количество оцениваемых факторов, матрица McKinsey дает более точную картину привлекательности рыночных сегментов и конкурентного статуса анализируемого предприятия.

За счет выделения классификационных признаков в методиках оценки конкурентоспособности специалистам по маркетингу предоставляется возможным более эффективно использовать их на практике, при этом комбинирую разные методики, то есть, используя их во взаимосвязи.

Как уже отмечалась, зачастую данные методики используются в комбинации друг с другом, так как это дает возможность более точно и достоверно определить конкурентные преимущества организации.

Целесообразно более подробно рассмотреть методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций торговли:

Индексный метод.

Алексеев С.Б. [2] для расчета индекса конкурентоспособности организации разработал формулу (1):

$$K_p = 0,15Э_p + 0,29Ф_p + 0,23Э_c + 0,33К_t, \quad (1)$$

где K_p - индекс конкурентоспособности фирмы;

$Э_p$ - показатель эффективности производства;

$Ф_p$ - показатель оценки финансового положения фирмы;

$Э_c$ - показатель эффективности сбыта и продвижения продукта;

$К_t$ - показатель общей конкурентоспособности продукта.

Метод рейтинговой оценки. Данный метод основан на построении рейтингов. Данный метод отличается важностью получения максимально достоверной информации, которая должна быть учтена на максимальном уровне и с постоянной периодичностью.

Рейтинги оцениваемых предприятий должны составляться в один и тот же период функционирования оцениваемых предприятий.

А.В. Григорчук предлагает составлять рейтинги по средствам расчета «среднеквадратических отклонений», которые сравниваются на основе базовых значений с фактическими, предлагая при этом использовать следующую формулу (2):

$$X_{ij} = \frac{K_{ij}}{S_j}, \quad (2)$$

здесь X_{ij} - «нормированный» j -й фактор оценки у i -го конкурента;

K_{ij} - «исходный» j -й фактор оценки у i -го конкурента;

S_j - «эталонный» j -й фактор оценки для всех конкурентов.

Так экспертами устанавливаются определенные критерии, присущие исследуемой отрасли по каждому конкуренту в отдельности, при этом важно иметь высокую согласованность мнения экспертов.

Каждый критерий имеет значение нормативного, то есть максимально возможного, к которому должно стремиться предприятие оно считается эталонным и принимается за стопроцентное значение. Данное значение и становится базовым для составления рейтинговой оценки.

По каждому отдельному критерию производится расчет «среднеквадратичного отклонения», которое сравнивается с критерием «эталон».

Данное отклонение должно быть как можно меньше отличаться от эталонного значения, что будет свидетельствовать о высокой конкурентоспособности данного критерия. При высоких отклонениях проводится оценка факторов их вызванных и проводится диагностика направлений по ликвидации или снижению данного отклонения [7, С. 15].

Следует отметить тесную взаимосвязь рейтинговых и балльных методов, которая проявляется в том, что при использовании обоих методов выбранным критериям устанавливается тот или иной балл. Однако рейтинговый метод базируется не только на количественных значениях, но и на качественных, которые оцениваются по шкале «хорошо» - «удовлетворительно» - «плохо». Преимуществом метода построения рейтинга является его быстрота применения, однако более точные

исследования специалисты по маркетингу получают при помощи балльного метода.

Метод балльной оценки. Данный метод отличается своей высокой достоверности полученных данных о конкурентных преимуществах исследуемых организаций. Он проводится во взаимосвязи субъектов функционирования предприятия при котором каждый из них задает свои наилучшие параметры для оценки того или иного показателя конкурентоспособности.

Маркетинговые методы (анализ на основе построения таблиц или portfolio-анализ). Отличаются наглядностью и простотой в получении результатов и выявлении конкурентных преимуществ. В данной группе чаще всего применяются следующие методы [37]:

- оценка сильных и слабых сторон внутри предприятия, а также возможностей и угроз макросреды в которой функционирует оцениваемая организация;
- модель Мак-Кинси «7S», которая применяется в целях определения факторов микросреды предприятия в их тесной взаимосвязи;
- SWOT-анализ деятельности организации;
- матрица BCG. с помощью которой можно определить фазы жизни того или иного товара и помогает скорректировать ассортиментную политику, по принципу 7 продвижения более прибыльных товаров и от отказа реализации товаров не приносящих доход;
- матрица «товар»-«рынок» с помощью нее можно определить более продуктивный рынок для функционирования предприятия посредством его сегментирования, применения инструментов продвижения на определенную целевую аудиторию, либо кардинального изменения применяемых маркетинговых стратегий;
- концепция стратегической группы. Суть метода заключается в разделении предприятий по занимаемой доле рынка, по степени

обострения конкурентной ситуации на том или другом рынке, по степени схожести имеющихся стратегических альтернатив.

Посредством маркетинговых методов разрабатываются направления совершенствования реальной ситуации на рынке функционирования предприятия, а также разработки направлений на длительный период времени.

Расчетно-графические методы: метод многоугольника, радара, секторов. Данные методы используются высокой популярностью среди специалистов по маркетинговым исследованиям. Прежде всего, это связано с наглядностью полученных результатов и в достаточно оперативном получении необходимых данных для проведения исследования. Однако по сравнению с другими методами они дают более узкую оценку критериев конкурентоспособности организации. Более эффективным из данных методов считается метод радара, с помощью которого можно соединить различные критерии в единый интегральный показатель конкурентоспособности.

Функциональный метод. Основан на оценки функциональных особенностей тех или иных факторов конкурентной среды, причем он проводится во взаимосвязи двух подходов, как со стороны тех, кто производит товары, так и со стороны тех, кто их потребляет.

Метод на основе доли рынка, контролируемой организацией. Данный метод основан на расчетных действиях, направленных на определение занимаемой доли рынка.

Сделаем следующие выводы.

Конкурентная среда является соперничеством между участниками рыночной экономики за лучшие условия производства, купли-продажи товаров. Конкурентоспособность является способностью предоставлять продукты и услуги так же или более продуктивно и эффективно, чем соответствующие конкуренты. На конкурентоспособность компании влияют как внешние, так и внутренние факторы. В рамках основных методов оценки

конкурентоспособности автор исследования отметил составление матрицы БКГ, проведение PEST- и SWOT-анализов, позволяющие проанализировать многие характеристики бизнеса в разных операционных сферах его деятельности, которые влияют на позицию компании по отношению к её конкурентам.

В целом, чтобы правильно оценить конкурентоспособность предприятия, а затем проанализировать ее для повышения конкурентоспособности, мы можем поставить задачу оценки перед началом. Чтобы обеспечить точность и разнообразие оценки, можно использовать различные методы либо по отдельности, но также можно использовать в сочетании. В современном обществе существуют различные методы, позволяющие каждому конкретному предприятию выбрать наиболее эффективный или наиболее простой метод оценки. Проанализировав совокупность всех факторов можно безошибочно определить подходящие в конкретной ситуации методы, чтобы дать наиболее точную, релевантную оценку конкурентоспособности компании.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»

2.1 Общая характеристика ООО «Маузер Упаковка»

Mauser Packaging Solutions, созданная компаниями BWAY, Mauser Group, NCG и ICS, обеспечивает производительность упаковки и инновации, позволяющие по-новому взглянуть на экологичность для клиентов. От новой упаковки, изготовленной из переработанного материала, до ремонта, повторного использования, переработки и профессиональной утилизации, предлагаются индивидуальные решения, которые оказывают положительное влияние на бизнес и планету, обеспечивая подлинную экологичность в масштабе компаний по всему миру. Адрес компании: 1515 W 22nd St, Oak Brook, IL 60523, United States.

Вместе компания обладает более чем 300-летним совместным опытом, более чем 1000 мировыми патентами, более чем 180 площадками по всему миру и более чем 11 000 сотрудников, приверженных тому, чтобы помогать клиентам работать более устойчиво и эффективно.

Благодаря глобальной сети предприятий по проектированию, производству, ремонту и переработке можно поставлять высококачественные упаковочные решения на протяжении всего жизненного цикла упаковки - практически везде, где это нужно.

Компания Mauser Packaging Solutions производит контейнеры средней грузоподъемности (КСГМГ), которые отличаются исключительной прочностью и надежностью. Их трубчатая конструкция прошла тщательные испытания и соответствует международным стандартам, а также доступны модели для работы с различными материалами.

Репутация своевременной доставки и службы возврата - это лишь две причины, по которым компания поставляет КСГМГ нескольким крупным производителям и транспортным компаниям.

Являясь одним из ведущих мировых производителей упаковки, Mauser Packaging Solutions понимает, что потребность в банках различных форм, размеров, материалов и конфигураций настолько разнообразна, насколько и сама индустрия.

Компания проводит высококачественные банки уже более 140 лет и является настоящим лидером рынка в этом сегменте промышленной упаковки. Ни один другой производитель не может обеспечить такие поставки и такие масштабы. А лучшие в своем классе возможности декорирования помогут продукции выделиться.

Mauser Packaging Solutions способна удовлетворить потребности некоторых крупнейших брендов и известных компаний в таких отраслях, как лакокрасочная промышленность, автомобилестроение, товары для дома, строительство, химическая промышленность, нефтехимия, смазочные материалы и топливо.

Компания Mauser Packaging Solutions является лидером в области проектирования, производства и дистрибуции пластиковых контейнеров и канистр с герметичной горловиной. Контейнеры доступны в широком ассортименте размеров, форм и цветов, с различными вариантами укупорки и дозирования на выбор

Пластиковые контейнеры с герметичной крышкой идеально подходят для различных отраслей промышленности, включая производство ароматизаторов, ароматизаторов, чистящих средств, строительных материалов, гидропоники, химикатов, агрохимикатов и многого другого.

Контейнеры формируются выдувом из полиэтилена высокой плотности, переработанной смолы или барьерной смолы KORTRAX®. Большинство контейнеров соответствуют требованиям FDA и ЕС к упаковке. Некоторые из наших установок сертифицированы по стандартам GFSI и BRC, что обеспечивает максимальную уверенность в том, что упаковка соответствует самым строгим отраслевым требованиям к продуктам питания и безопасности.

Контейнеры сертифицированы по стандартам ООН и DOT для различных групп упаковки без необходимости использования картонной упаковки. Канистры с герметичной головкой проходят тщательные испытания в нашей собственной лаборатории, сертифицированной ООН.

На рисунке 3 представим организационную структуру управления.

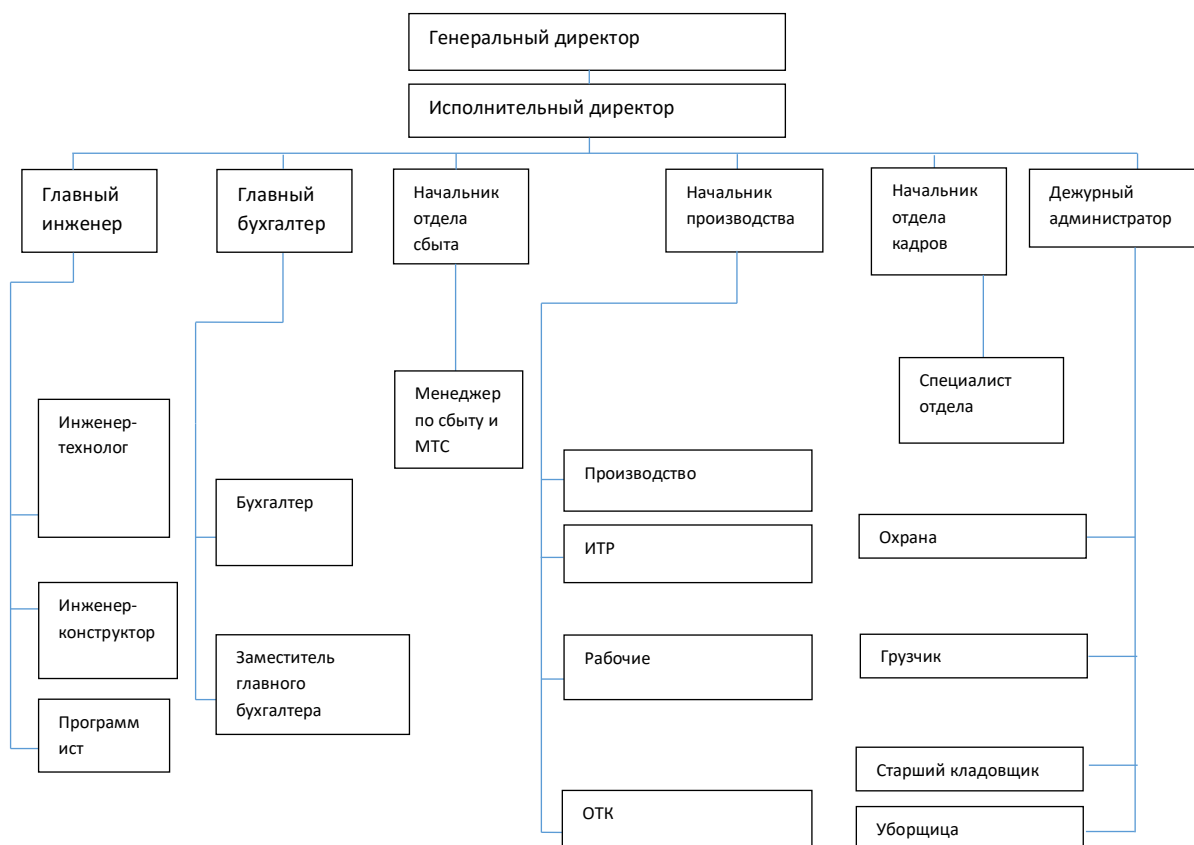


Рисунок 3 – Организационная структура управления

Руководит компанией генеральный директор, которому подчиняется исполнительный директор. В свою очередь, исполнительному директору подчиняются главный инженер, главный бухгалтер, начальник отдела сбыта, начальник производства, начальник отдела кадров, дежурный администратор.

Проведем анализ основных экономических показателей компании – таблица 3.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Маузер Упаковка» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм	Темп прироста, %	Абс. изм	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	958713	1009318	151227 7	50605	5,3	502959	49,8
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	736095	752087	119622 8	15992	2,2	444141	59,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	222618	257231	316049	34613	15,5	58818	22,9
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	121551	128145	147024	6594	5,4	18879	14,7
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	55766	60307	64470	4541	8,1	4163	6,9
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	45301	68779	104555	23478	51,8	35776	52,0
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	43911	75524	124413	31613	72,0	48889	64,7
8. Основные средства, тыс. руб.	68254	64575	178994	-3679	-5,4	114419	177,2
9. Оборотные активы, тыс. руб.	110026	97104	103286	-12922	-11,7	6182	6,4
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	39	40	42	1	2,6	2	5,0
11. Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	50416	52459	53987	2043	4,1	1528	2,9
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	24582	25233	36007	651	2,6	10774	42,7
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	1293	1311	1285	19	1,5	-26	-2,0
14. Фондоотдача	14,0	15,6	8,4	2	11,3	-7	-45,9
15. Оборачиваемость активов, раз	8,7	10,4	14,6	2	19,3	4	40,9
16. Рентабельность продаж, %	4,7	6,8	6,9	2	44,2	0	1,5
17. Рентабельность производства, %	5,0	7,3	7,4	2	47,4	0	1,6
18. Затраты на рубль выручки,	95,3	93,2	93,1	-2	-2,2	0	-0,1

Из таблицы видно, что в 2022 году выручка компании выросла на 49,8%, а себестоимость продаж на 59,1%. Превышение темпа прироста себестоимости продаж над темпом прироста выручки отрицательно характеризует результаты деятельности и при сохранении подобной тенденции может отрицательно сказаться на показателях прибыли. Валовая прибыль в 2022 году выросла на 22,9%. Несмотря на то, что управленческие и коммерческие расходы выросли на 22,9% и 14,7% соответственно, прибыль от продаж увеличилась на 52,0%, а чистая прибыль на 64,7%.

В результате рост среднесписочной численности и выручки, фонд оплаты труда вырос на 2,9%, а среднегодовая выработка одного работающего на 42,7% и составила 36007 тыс. руб.

Отрицательно то, что фондоотдача снизилась на 45,9%. Оборачиваемость активов выросла на 40,9% и составила 14,6 раз. Рентабельность продаж в 2022 году составила 6,9%, рентабельность производства 7,4%, а затраты на 1 руб. выручки 93,1 руб.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»

По оценкам различных экспертов, рынок упаковочных изделий России в 2022 году составил 1,2 трлн рублей. Основной его объем между собой разделяли пластик (38%) в размере 456 млрд руб. и упаковка из бумаги или картона (36%) в размере 432 млрд руб. за год – рисунок 4.

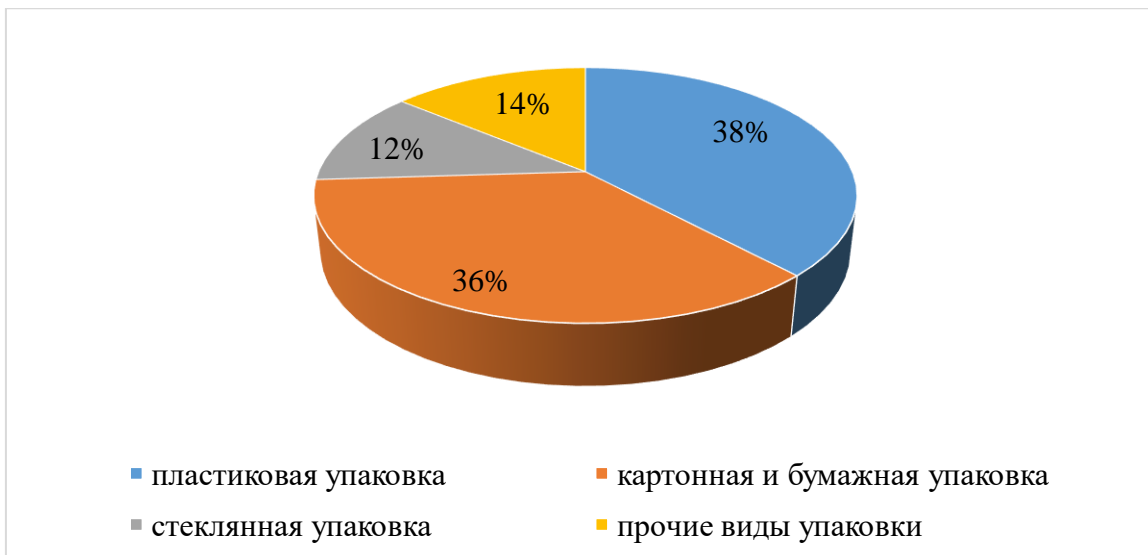


Рисунок 4 – Российский рынок производства упаковки в 2022 году, %

Ключевыми последствиями изменения макроэкономической ситуации для российского рынка станет снижение спроса, рост цен и падение покупательской способности. Однако дефицит импортного сырья и комплектующих будет способствовать оптимизации производства, поиску новых локальных поставщиков и поставщиков в Азии, оперативным омологациям, упрощению структуры упаковки. Дефицит импортной упаковки может означать потенциал для замещения импорта, оперативной замены на локальные продукты, которая поможет рынку. Освоению новых ниш может поспособствовать и дефицит продуктов-субститутов (бумаги, фольги, ПЭТ, бумажной этикетки и самоклейки). Текущая ситуация, помимо глобальных вызовов, дает нам и большие возможности, которые мы вместе и оперативно должны использовать.

PESTEL-анализ является широко используемым инструментом анализа компании, результаты которого могут быть использованы в дальнейшем SWOT-анализе: выявленные факторы PESTEL-анализа можно обозначить как возможности и угрозы организации.

Сформируем итоговую таблицу PESTEL-анализа следующим образом:

- а) сформулируем факторы (политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические и правовые), которые оказывают влияние на рынок дистрибуции зарубежных ЭК в России. В итоге получим список факторов, скомбинированных соответствующим разделам;
- б) определим, как каждый фактор влияет во времени: факторы, влияющие в настоящем и которые закончат влиять в течение 12 месяцев обозначим с помощью символа «Н»; факторы, которые влияют сейчас и продолжают влияние более 12 месяцев - «Н/Б»; те факторы, которые сейчас не влияют, но начнут оказывать воздействие в будущем - «Б»; факторы кратковременного влияния (менее 6 месяцев) - «К»;
- в) определим влияние фактора по типу воздействия. Положительно влияющие факторы отметим как «+», а отрицательные как «-»;
- г) определим динамическое влияние того или иного фактора: факторы, которые усиливают своё влияние обозначим символом « > »; факторы, имеющие постоянное влияние - « = »; те факторы, которые уменьшают своё влияние со временем - « < »;
- д) определим относительную значимость влияния факторов, используя следующую градацию:
- 1) критичные - факторы, которые угрожают деятельности компании и требующие серьёзного пересмотра стратегии развития и цели;
 - 2) очень важные - те факторы, которые с большой долей вероятности вызовут изменение деятельности организации, структуре, внешних связях с контрагентами и пр., но не требующие значительного пересмотра целей и стратегии развития;
 - 3) важные - факторы, влияющие некоторое (ограниченное число) количество изменений в деятельности компании;
 - 4) существенные - воздействующие на организацию, без каких-либо существенных изменений в структуре и стратегии;

- е) не важные - факторы, не оказывающие значимого влияния на организацию;
- ж) сформулируем как каждый рассматриваемый фактор влияет на компанию (в чём проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.д.);
- з) в каждой группе проранжируем факторы по степени их воздействия. Сгруппируем факторы внутри каждой группы таким образом, чтобы самые значительные по влиянию фактору находились сверху;
- и) получим и проанализируем итоговую таблицу PESTEL- анализа (Приложение Б, таблица Б.1).

Таким образом, по результатам PESTEL-анализа были сформулированы наиболее значимые факторы, связанные с макросредой производителей промышленной упаковки в России. Наиболее важными факторами являются: санкционные ограничения со стороны ряда ведущих стран мира, значительное увеличение себестоимости упаковки, увеличение сроков производства упаковки, разрушение логистических цепочек, развитие новых технологий.

В таблице 4 представлена заполненная итоговая таблица пяти сил Портера. Из проведенного анализа следует, что наиболее влияющая на отрасль сила - внутриотраслевая конкуренция.

Причем при анализе обозначается, что наибольшее влияние имеют и оказывают именно зарубежные дистрибьюторы промышленной упаковки.

Отметим, что внутриотраслевая конкуренция присутствует и между локальными дистрибьюторами, но в меньшем объеме. Крупные заказчики, в большинстве, имеют долгосрочные отношения и проекты с определенными дистрибьюторами, что не даёт сильной возможности для других компаний влезть в существующий бизнес.

Таблица 4 – Анализ пяти сил Портера по отношению к рынку промышленной упаковки

Конкурентная сила	Оценка степени	Описание характера влияния конкурентной силы
1. Внутриотраслевая конкуренция	5/6 - компании зависят от данной	- на рынке несколько крупных игроков, которые занимают более 10% рынка, однако остальной
2. Возможность появления новых игроков на рынке	1/6 - компании не зависят от данной силы.	- возможность входа на рынок новых локальных игроков значительно ограничена; - отсутствие необходимости со стороны вендоров для поиска новых дистрибьюторов в регионе; - крупные заказчики распределены между дистрибьюторами по типу продукции; в динамике последних двух лет наблюдается уменьшения числа более мелких конкурентов.
4. Рыночная власть поставщиков	5/6 - компании зависят от данной силы в существенной степени. Данное влияние оказывают лидеры рынка производства промышленной упаковки	- у локальных дистрибьюторов присутствует ограниченный перечень резервных поставщиков, у глобальных - существенный; - у поставщиков есть возможность в одностороннем порядке увеличивать стоимость и сроки производства по уже размещенным заказам; - у производителей-монополистов присутствует возможность заработать на дефиците путём значительного увеличения стоимости продукции.
5. Угроза появления товаров-субститутов	3/6 - зависимость компаний ниже среднего.	- развитие технологий позволяет клиентам производить продукцию с использованием новых технологий; - дефицит сырья и удорожание изделий вынуждает конечных заказчиков рассматривать другие способы реализации продукции; - удорожание промышленной упаковки у производителей-лидеров и увеличение сроков поставки способствуют уходу от лидеров к более мелким производителям.

Также стоит учитывать уход с рынка менее значительных компаний-дистрибьюторов, не входящих в топ-30. Последствие воздействия факторов трансформации рынка вынуждает более слабые компании уходить с рынка, что означает перераспределение их доли продаж в сторону лидеров рынка.

Возможность появления новых игроков рынка является наименее значимой по воздействию сила. Анализ показывает, что компания не зависит от данной силы.

Причиной этому является, прежде всего, высокими барьерами для входа новых компаний - это и высокие капиталовложения на запуск производства, содержания специалистов, склада, маркетинговых действий;

необходимость в сертификации продукции, наличия дистрибьюторских соглашений и пр.

Кроме того, сами производители промышленной упаковки не стремятся к увеличению каналов сбыта или привлечению новых дистрибьюторов для продвижения своей продукции: это может вызвать как отрицательную реакцию со стороны текущих дистрибьюторов, так и несостоятельность или низкая квалификация нового дистрибьютора. В действительности, зарубежные производители промышленной упаковки стремятся наоборот сужать и оптимизировать каналы дистрибуции и это касается не только лидирующих игроков, а и менее крупных компаний.

Зависимость компаний отрасли выше среднего можно наблюдать для рыночной власти покупателя на рынке дистрибуции промышленной упаковки.

У заказчика присутствует возможность влиять на цены при наличии нескольких дистрибьюторов аналогичной продукции, кроме того, у более крупных заказчиков есть возможность закупать продукцию напрямую у производителя, проводить тендеры и конкурсы и пр.

Рыночная власть поставщиков является силой высокой степени. Это относится, прежде всего, к лидирующим производителям промышленной упаковки.

У российских дистрибьюторов присутствует лишь ограниченный перечень резервных поставщиков, в то время как у глобальных - поставщиков однотипной продукции существенно больше.

Вендоры, в особенности лидирующие производители, имеют возможность в одностороннем порядке увеличивать стоимость и сроки производства не только на будущие, но и на размещенные заказы. Степень воздействия дистрибьюторов тем меньше, чем большую долю рынка занимает конкретный производитель промышленной упаковки.

По результатам анализа 5 сил Портера можно свести всё вышесказанное и сформулировать основные данные для последующего SWOT-анализа:

- к возможностям отнесем уменьшение числа конкурентов на рынке и возможность перераспределения их доли в пользу оставшихся игроков и переработка конструкции изделий заказчиками, что открывает перед компаниями возможность внедрения своей продукции в проекты конкурентов;
- к угрозам рынка стоит отнести рост и усиление позиций глобальных дистрибьюторов, а также значительный уровень зависимости от лидирующих производителей промышленной упаковки в портфеле брендов дистрибьютора.

Для проведения SWOT-анализа компании-дистрибьютора зарубежных ЭК необходимо, прежде все составить матрицу первичного SWOT-анализа, а именно свести сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды в матрицу 2x2.

Сильные стороны (S) - это внутренние характеристики рассматриваемой организации, являющиеся отличительными и способствующие укреплению положения на рынке, т.е. конкурентные преимущества.

Слабые стороны компании (W) - внутренние характеристики компании из-за которых происходит отставание от конкурентов, и которые уменьшают долю присутствия на рынке.

Помимо сформулированных слабых сторон в анализе КФУ, можно добавить и следующие:

- отсутствие логистической гибкости: компания использует ограниченное количество логистических цепочек и поставщиков. Большая часть перевозок осуществляется автотранспортом. Цены на автотранспорт выросли существенно отсутствие гибкости в доставке изделий, также существенно влияет на себестоимость и срок поставки.

Ведущие конкуренты применяют все виды доставки товаров и прорабатывают новые маршруты, чтобы при разных обстоятельствах иметь разные варианты поставок;

– малое количество закупок по неавторизованному направлению дистрибуции, в особенности с глобальными дистрибьюторами. Порядка 20% закупок компания производит как независимый дистрибьютор и из них всего лишь 1% приходится на закупки у глобальных дистрибьюторов. Учитывая, что глобальные дистрибьюторы реализуют порядка 35% всего объема продаж в России локальным дистрибьюторам, такой низкий уровень взаимодействия можно считать катастрофическим. Российские дистрибьюторы, входящие в первую десятку, работают напрямую со всеми глобальными дистрибьюторами.

Возможности (О)- внешние факторы рынка, создающие положительные условия для развития отрасли и конкретной компании.

Угрозы (Т) - факторы, оказывающие значительное отрицательное влияние на развитие компании и её конкурентных позиций.

Элементы первичной матрицы SWOT-анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица первичного SWOT-анализа компании-дистрибьютора промышленной упаковки

<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие долгосрочных контрактов с покупателями 2. Имидж компании на рынке 3. Высококвалифицированный персонал 4. Наличие эксклюзивной дистрибуции 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие логистической гибкости 2. Незначительность складской модели дистрибуции 3. Отсутствие дублирующих производителей аналогичной продукции 4. Низкий уровень неавторизованной дистрибуции
<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие новых проектов и отраслей 2. Уменьшение числа конкурентов на рынке 3. Внедрение новых технологий в производство промышленной упаковки 	<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разрушение логистических цепочек 2. Сильное увеличение себестоимости ЭК 3. Значительное увеличение сроков поставки ЭК 4. Рост глобальных дистрибьюторов

На базе первичного анализа можно перейти к поэлементному SWOT-анализу. На данном этапе необходимо сформировать четыре комбинации различных стратегических альтернатив с последующим сопоставлением сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами внешней среды.

В результате проведения SWOT-анализа были получены основные стратегические альтернативы в реалиях современного рынка.

Конкурентами были выбраны одни из лидеров молочного рынка в России: Greif, ООО «БЗМИ», ООО «СТАЛТА». Рассмотрим каждого конкурента подробнее.

Greif. На заводах Greif в России и СНГ реализован более чем вековой опыт компании в области производства промышленной упаковки. Жесткие корпоративные требования к качеству изготавливаемой продукции обеспечивают не только сохранность фасуемого продукта, но и гарантируют безопасность здоровья людей и окружающей среды.

За годы работы на постсоветском пространстве Greif (до 1999 года — Van Leer) удалось сформировать партнерские отношения с ведущими предприятиями химической, нефтехимической, пищевой индустрии,

закрепив свою позицию в качестве лидирующего производителя промышленной упаковки.

В России расположены 9 производственных площадок, где производятся такие виды промышленной упаковки как стальные бочки, еврокубы, кловертейнеры. В начале 2000-х годов компания Greif открыла представительство на Украине, усилила продвижение продукции на постсоветском пространстве и среднеазиатском рынке.

ООО «БЗМИ». Белгородский завод металлоизделий — динамично развивающееся российское предприятие, почти 30 лет работающее в области производства жестяной тары. Выпуск высококачественной продукции, самые выгодные условия поставки, ориентация на запросы потребителей и быстрое реагирование на сигналы рынка — вот залог успешного развития БЗМИ сегодня. Производство осуществляется на оборудовании таких всемирно известных компаний, как Soudronic, LTG, Vlema, HANA и др. Наша клиентская сеть охватывает не только всю территорию России, но и страны СНГ. Мы гордимся тем, что на высоком профессиональном уровне выполняем сложные технические задачи наших покупателей, в частности «АВС Фарбен», «Эмпилс», «Новбытхим», «Tikkurila» и других.

В 2000 году было успешно внедрено новое производство — литографирование жести. В 2006 году впервые в России на БЗМИ было налажено производство конической тары емкостью 2,5-7 литров, которая отличается оригинальным дизайном и особо надежной крышкой с уплотнителем. Совершенствование существующей и внедрение новой продукции радует постоянных покупателей и привлекает новых клиентов, число которых с каждым годом увеличивается.

ООО «СТАЛТА». Завод стальной тары ООО «СТАЛТА» является производителем бочки с 2002 года. В период с 2002 по 2006 год под торговой маркой «БИПОЛ» были построены и запущены в эксплуатацию два завода (в Свердловской и Иркутской областях) по производству бочек суммарной мощностью 70 000 штук в месяц. Заказчиками бочки были маслозаводы и

химзаводы группы компаний «ЛУКОЙЛ» (Когалым, Тюмень, Пермь), Рязанский и Оренбургский маслозаводы, химзаводы Самарской, Нижегородской и Иркутской областей, Башкирии и Татарстана.

Каждый из экспертов должен оценить фактор конкурентоспособности по пятибалльной шкале, где 5 – это максимальная оценка, 1 – минимальная оценка. После того, как баллы по каждому фактору будут выставлены, необходимо найти среднее значение фактора и в целом по группе факторов.

Средние значения каждого фактора, представленные в таблице 2 рассчитаны по следующей формуле:

$$I_k = \sum_{k=0}^n \frac{a_1 + \dots + a_n}{K} \quad (3)$$

где a_1, a_n – балл, который поставил каждый из экспертов,
 k – количество экспертов.

На основании представленных расчетов будет составлен многоугольник конкурентоспособности.

Сведем все полученные результаты в таблицу 6.

Из таблицы видно, что наименьшее количество баллов ООО «Маузер Упаковка» получило по таким критериям, как обновление ассортимента, постоянное пополнение запасов и наличие всего ассортимента, бесперебойная поставка товара, использование информационных систем в процессе реализации товара.

Таблица 6 - Оценка конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»

Факторы конкурентоспособности предприятия	Маузер Упаковка	Greif	ООО «БЗМИ»	ООО «СТАЛТА»
1. Товар и услуги:	-	-	-	-
- широта ассортимента	4,7	4,3	4,7	5,0
- качество продукции	5,0	5,0	5,0	5,0
- география поставки	4,0	3,0	3,3	4,0

Продолжение таблицы 6

Факторы конкурентоспособности предприятия	Маузер Упаковка	Greif	ООО «БЗМИ»	ООО «СТАЛТА»
Средний балл	3,7	3,9	3,8	4,2
2.Цена:	-	-	-	-
- уровень цен	3,3	2,7	3,3	4,3
- наличие дисконта	4,0	4,3	4,7	4,3
- возможность оплаты частями	4,0	4,3	3,0	3,7
- варианты оплаты	4,0	4,0	4,0	4,0
Средний балл	3,8	3,8	3,8	4,1
3. Реализация:	-	-	-	-
- бесперебойная поставка товара	2,3	4,3	3,3	4,3
- использование ИС в процессе реализации	2,3	3,7	4,3	4,7
- количество поставщиков	4,0	3,0	3,3	4,7
- удобное месторасположение	3,7	3,3	4,3	5,0
Средний балл	3,1	3,6	3,8	4,7
4.Продвижение:	-	-	-	-
- реклама для потребителей	4,0	3,3	3,7	4,3
- реклама в местах продажи	4,3	4,3	4,3	3,3
- методы стимулирования сбыта	4,7	4,0	4,3	4,7
- связь с общественностью	3,3	3,7	3,7	4,3
Средний балл	4,1	3,8	4,0	4,2
Итого средний балл	3,7	3,8	3,8	4,3

На рисунке 5 представим многоугольник конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка».

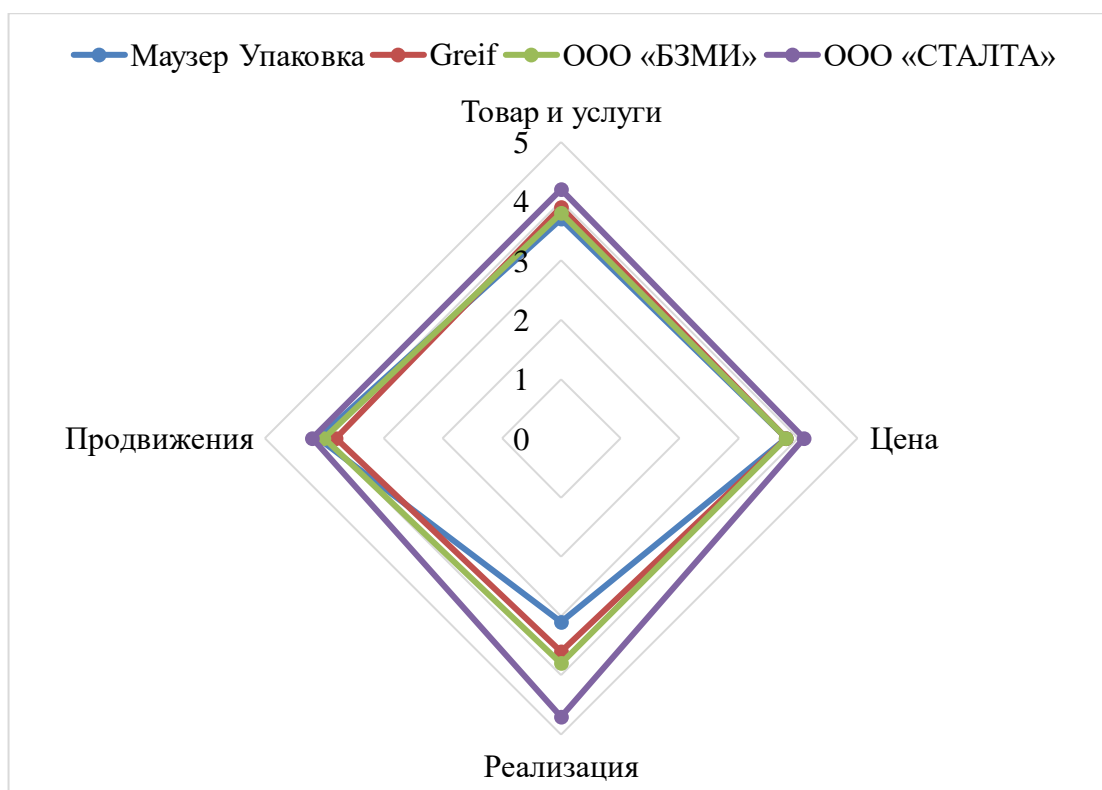


Рисунок 5 - Многоугольник конкурентоспособности

Проведенный анализ конкурентоспособности показывает, что у ООО «Маузер Упаковка» есть преимущества перед основными конкурентами: более широкий ассортимент, цена ниже, чем у конкурентов.

По результатам PESTEL-анализа были сформулированы наиболее значимые факторы, связанные с макросредой производителей промышленной упаковки в России. Наиболее важными факторами являются: санкционные ограничения со стороны ряда ведущих стран мира, значительное увеличение себестоимости упаковки, увеличение сроков производства упаковки, разрушение логистических цепочек, развитие новых технологий.

В результате проведения SWOT-анализа были получены основные стратегические альтернативы в реалиях современного рынка: развитие новых проектов и отраслей, уменьшение числа конкурентов на рынке, внедрение новых технологий в производство промышленной упаковки.

В результате проведенного анализа, были выявлены следующие проблемы:

- конкурентный анализ показал, что слабыми сторонами компании являются: редкое обновление ассортименты, отсутствие скидок, сбои в доставке товара;
- рост себестоимости продаж, что тормозит повышению эффективности деятельности компании;
- низкая конкурентоспособность по сравнению с основными конкурентами.

Поставленные проблемы могут быть решены благодаря подбору действенных в данном случае методов повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Маузер Упаковка».

3 Мероприятия по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка»

Для повышения конкурентоспособности компании предлагается разработать мероприятие, которое позволит значительно увеличить конкурентоспособность. По нашему мнению, компании ООО «Маузер Упаковка» необходимо сфокусироваться на модели концентрированного или нишевого маркетинга, то есть компании необходимо осуществлять работу с одним конкретным сегментом рынка.

Главным преимуществом данной стратегии является общая сосредоточенность усилий на отдельном сегменте, что приводит к закреплению позиций компании в своей «нише» рынка. Применение стратегии концентрированного или нишевого маркетинга максимально целесообразно в случае ограниченности возможностей компании по сбыту своего товара, в контексте выбранной нами компанией данная ограниченность связана с отсутствием филиалов в других городах России.

Применение стратегии концентрированного роста предполагает:

- усиление позиций компании на рынке за счёт маркетинговых мероприятий;
- поиск новых рынков сбыта для производимой продукции;
- производство нового продукта и его последующая реализация на освоенной компанией отрасли рынка.

С учётом сложившейся ситуации повышенного спроса на рынке, позволяет говорить о лишь частичном удовлетворении реальных потребностей покупателей.

Поэтому именно стратегия концентрированного роста является наиболее целесообразной стратегией развития для компании ООО «Маузер Упаковка».

Таким образом, были разработаны рекомендации для развития компании ООО «Маузер Упаковка». Был произведён подбор конкретной стратегии, через рассмотрение целесообразности применения существующих стратегий развития конкретно к компании ООО «Маузер Упаковка».

Основываясь на проведенном выше анализе и собранных материалах, были выявлены проблемы, которые актуальны для ООО «Маузер Упаковка». Для решения сложившейся ситуации была разработана будущая коммуникационная кампания, которая будет проходить с 1 июня 2023 года по 31 августа 2023 года. Она будет включать несколько инструментов коммуникации: реклама и брендинг ООО «Маузер Упаковка» в социальных сетях, директ-маркетинг и стимулирование положительных отзывов в интернет-среде.

Во-первых, у ООО «Маузер Упаковка» слабые социальные сети как инструмент продвижения. Решить такую задачу можно с помощью составления контент-плана и разработки визуального оформления для социальных сетей с использованием креативной концепции, фирменного стиля и транслирования ключевых сообщений дилера в виде разного типа контента: информационного, продающего и развлекательного.

Во-вторых, плохой рейтинг ООО «Маузер Упаковка» на сайтах, в которых размещены отзывы. Для повышения оценки можно провести стимулирующую акцию в виде подарка за отзыв.

Для будущей коммуникационной кампании были разработаны шаблоны контент-плана на каждый месяц. Образцы включают ежедневное ведение страничек. Посты планируются не каждый день, чтобы не перенасыщать аудиторию информацией. Статистика показывает, что большинство пользователей социальных сетей чаще смотрят информацию в

сторис, поэтому в контент-планах прописаны темы и виды вовлечения аудитории.

Для будущей коммуникационной кампании были прописаны этапы и расходы на настройку таргетированной рекламы, которые содержатся в экономической части выпускной квалификационной работы.

Контент-план на июнь включает ежедневную активность (таблица 7).

Таблица 7 – Контент-план для социальных сетей на месяц

Дата	День недели	Пост	Тип контента	Сторис	Фишка вовлечения
01.06	суббота	+	развлекательный	-	-
02.06	воскресенье	-	-	+	чат активности сотрудников
03.06	понедельник	+	продающий	-	-
04.06	вторник	-	-	+	опрос
05.06	среда	+	информационный		
06.06	четверг			+	выгодные предложения и акции
07.06	пятница	+	развлекательный	-	-
08.06	суббота	-	-	+	прямой эфир
09.06	воскресенье	+	развлекательный	+	брелок за отзыв
10.06	понедельник	-	-	+	несколько сторис об интересных фактах бренда Mazda
11.06	вторник	+	продающий		
12.06	среда	-	-	+	поздравление с Днем России от коллектива
13.06	четверг	+	информационный	+	анонс конкурса
14.06	пятница	+	нативная реклама	+	опрос
15.06	суббота	+	развлекательный	-	-
16.06	пятница	-	-	+	прямой эфир с техническим директором из сервиса
17.06	понедельник	+	информационный	-	-
18.06	вторник	-	-	+	скидки для постоянных покупателей
19.06	среда	+	развлекательный		
20.06	четверг	-	-	+	опрос
21.06	пятница	+	продающий	-	-
22.06	суббота	-	-	+	тест

Продолжение таблицы 7

Дата	День недели	Пост	Тип контента	Сторис	Фишка вовлечения
23.06	воскресенье	+	развлекательный	-	-
24.06	понедельник	-	-	+	прямой эфир
25.06	вторник	+	продающий	-	-
26.06	среда	-	-	+	скидки
27.06	четверг	+	информационный	-	-
28.06	пятница	-	-	+	обзор
29.06	суббота	+	развлекательный	-	-
30.06	воскресенье	-	-	+	прямой эфир

В месяц планируется провести несколько прямых эфиров, конкурс, сотрудничество с блогерами. Проведение онлайн-эфиров с экспертами, сотрудниками и лидерами мнений привлекает пользователей, поскольку можно получить полезную или просто интересную информацию бесплатно. Для создания положительного имиджа можно проводить прямые эфиры, связанные с рабочим процессом.

В июле предполагается использовать анимации, дизайнерские картинки, проводить опросы и интерактивы для повышения вовлеченности пользователей социальной сети. Профессиональные фотографии, специально разработанные дизайнерские картинки, использование фирменных цветов - все эти факторы отражаются на потребительском впечатлении. Важно выделяться среди конкурентов, создавать уникальный контент, который будет ассоциироваться с брендом и вызывать приятные эмоции. Зацепить внимание покупателя в нынешнее время сложно, однако красивые картинки помогают воздействовать на потребительское поведение.

Контент-план на август содержит такие же типы контента, как и ранее. Также планируется провести конкурс и прямые эфиры, сотрудничать с блогерами и развлечь аудиторию интерактивными историями.

Будущая коммуникационная кампания включает в себя стимулирующую акцию, с помощью которой можно будет повысить рейтинг на сайтах с отзывами, что благотворно скажется на репутации ООО «Маузер Упаковка» в интернет - среде.

Одним из главных этапов в разработке кампании является составление бюджета на коммуникационную деятельность. Главная цель бюджетного планирования - сделать коммуникационную кампанию наименее финансово рискованной для того, чтобы добиться наибольшей вероятности реализации промежуточных и главных задач с помощью вкладываемых средств. В бюджет закладываются ежемесячные расходы организации на проведение рекламных и коммуникационных кампаний на основании выбранных каналов и инструментов. Кроме того, в него обязательно включаются расходы на оплату труда наемных сотрудников, а также на дизайн и разработку полиграфической продукции. Основываясь на ценах в интернет источниках, был разработан рекламный бюджет для будущей коммуникационной кампании на летний период (Приложение В, таблица В.1).

Самые большие расходы связаны с ведением социальных сетей. Основной статьей затрат для данного канала является стоимость рекламы у блогера.

Общая статья расходов на стимулирующую акцию составила 126 550 рублей, что является 19% от генерального бюджета. В рамках практики для того, чтобы провести тестовую акцию, нужно было заказать 100 брелков и включить в расходы 20 000 рублей.

Можно сделать вывод о том, что общая сумма затрат на будущую коммуникационную кампанию составляет 648 850 в месяц, что является 81% от выделенного рекламного бюджета. Годовые расходы на реализацию мероприятий составят:

$$\text{Годовые расходы} = 648850 * 12 = 7786200 \text{ руб.}$$

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Проведем оценку эффективности предлагаемых мероприятий. Как было рассчитано в п. 3.1, общие расходы на мероприятия составят 7786,2 тыс. руб.

Для того, чтобы определить, как изменится выручка после реализации мероприятий, используем экспертный метод. В роли эксперта выступили экономист и бухгалтер компании. Они оценили предлагаемые мероприятия и определили, что в результате реализации этих мероприятий, выручка компании может вырасти на 15%. Исходя из этого определим прирост выручки:

$$\text{Выручка} = 1512277 * 0,15 = 226842 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий составят 226842 тыс. руб.

Рассчитаем прибыль от реализации мероприятий:

$$\text{Прибыль от реализации мероприятий} = 226842 - 7786,2 = 219055,8 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от реализации мероприятий составит 219055,8 тыс. руб.

Сведем проведенные расчеты в таблицу 8.

Таблица 8 – Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	2022 г., тыс. руб.	План, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Отклонение, %
Выручка	1512277	1739119	226842	15
Себестоимость продаж	1196228	1204014	7786	0,7
Прибыль от продаж	316049	535104	219055	69,3
Рентабельность продаж	20,9	30,8	101	47,2

Таким образом, в результате реализации предлагаемых мероприятий, выручка компании вырастит на 15,0%, себестоимость продаж всего на 0,7%. Прибыль от продаж вырастит на 69,3%, а рентабельность продаж на 10,1 процентных пункта и составит 30,8%.

Проведем оценку конкурентоспособности после внедрения предлагаемых мероприятий – таблица 9.

Таблица 9 - Оценка конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка» после внедрения предлагаемых мероприятий

Факторы конкурентоспособности предприятия	Маузер Упаковка	Greif	ООО «БЗМИ»	ООО «СТАЛТА»
1.Товар и услуги:	-	-	-	-
- широта ассортимента	4,7	4,3	4,7	5,0
-качество продукции	5,0	5,0	5,0	5,0
- обновление ассортимента	3,5	3,7	3,0	4,0
- постоянное пополнение запасов и наличие всего ассортимента	3,5	3,3	3,0	3,0
- география поставки	4,0	3,0	3,3	4,0
Средний балл	4,1	3,9	3,8	4,2
2.Цена:	-	-	-	-
- уровень цен	3,3	2,7	3,3	4,3
- наличие дисконта	4,0	4,3	4,7	4,3
- возможность оплаты частями	4,5	4,3	3,0	3,7
- варианты оплаты	4,5	4,0	4,0	4,0
Средний балл	4,1	3,8	3,8	4,1
3. Реализация:	-	-	-	-
- бесперебойная поставка товара	3,5	4,3	3,3	4,3
- использование ИС в процессе реализации	2,3	3,7	4,3	4,7
- количество поставщиков	4,0	3,0	3,3	4,7
- удобное месторасположение	3,7	3,3	4,3	5,0
Средний балл	3,4	3,6	3,8	4,7
4.Продвижение:	-	-	-	-
Факторы конкурентоспособности предприятия	Маузер Упаковка	Greif	ООО «БЗМИ»	ООО «СТАЛТА»
4.Продвижение	-	-	-	-
- реклама для потребителей	5,0	3,3	3,7	4,3
- реклама в местах продажи	5,0	4,3	4,3	3,3
- методы стимулирования сбыта	5,0	4,0	4,3	4,7
- связь с общественностью	5,0	3,7	3,7	4,3
Средний балл	5,0	3,8	4,0	4,2
Итого средний балл	4,2	3,8	3,8	4,3

На рисунке 6 представим многоугольник конкурентоспособности ООО «Маузер Упаковка» после внедрения предлагаемых мероприятий.

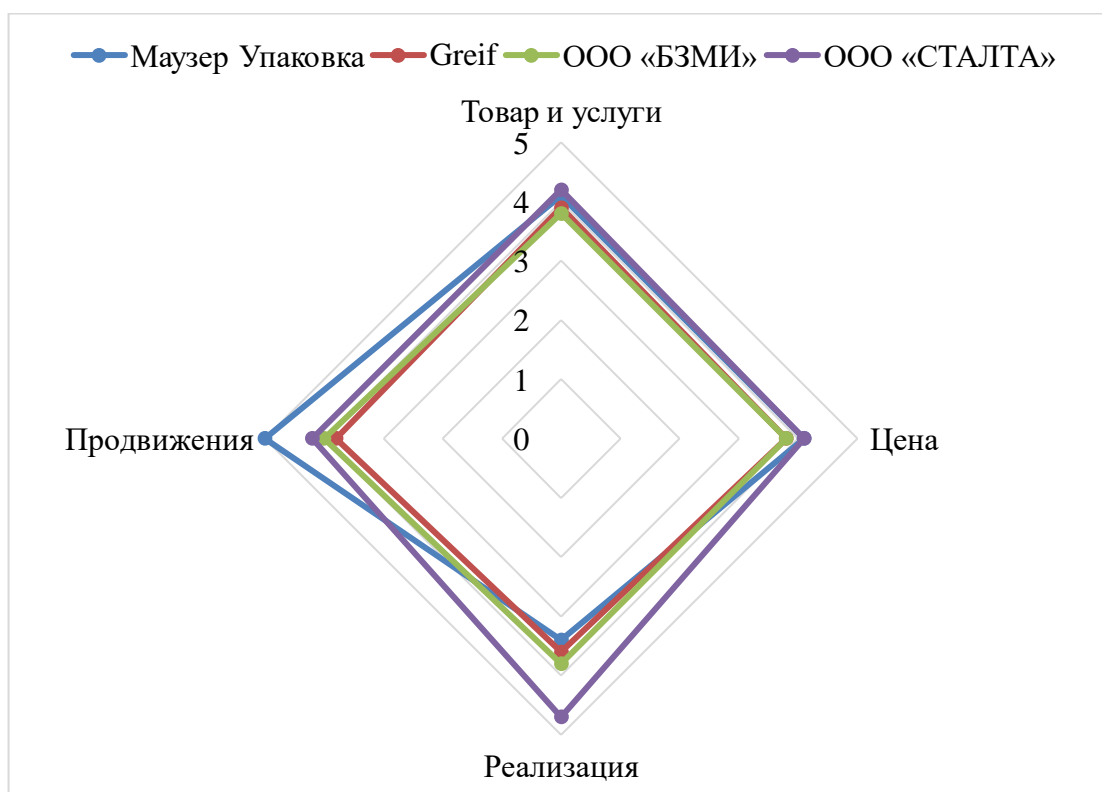


Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, реализация предлагаемых мероприятий позволит значительно увеличить конкурентоспособность компании. Средний балл конкурентоспособности вырастит с 3,7 до 4,2.

Заключение

Конкурентная среда — это соперничество между участниками рыночной экономики за лучшие условия производства, купли-продажи товаров. Конкурентоспособность — это способность предоставлять продукты и услуги так же или более эффективно и экономично, чем соответствующие конкуренты. На конкурентоспособность влияют как внешние, так и внутренние факторы. В рамках основных методов оценки конкурентоспособности автор исследования отметил составление матрицы БКГ, проведение PEST- и SWOT-анализов.

В целом, чтобы правильно оценить конкурентоспособность предприятия, а затем проанализировать ее для повышения конкурентоспособности, мы можем поставить задачу оценки перед началом, чтобы обеспечить точность и разнообразие оценки, можно использовать различные методы либо по отдельности, но также можно использовать в сочетании. В современном обществе существуют различные методы, позволяющие каждому конкретному предприятию выбрать наиболее эффективный или наиболее простой метод оценки.

Mauser Packaging Solutions, созданная компаниями BWAY, Mauser Group, NCG и ICS, обеспечивает производительность упаковки и инновации, позволяющие по-новому взглянуть на экологичность для клиентов. От новой упаковки, изготовленной из переработанного материала, до ремонта, повторного использования, переработки и профессиональной утилизации, предлагаются индивидуальные решения, которые оказывают положительное влияние на бизнес и планету, обеспечивая подлинную экологичность в масштабе компаний по всему миру. Адрес компании: 1515 W 22nd St, Oak Brook, IL 60523, United States.

Проведенный анализ конкурентоспособности показывает, что у ООО «Маузер Упаковка» есть преимущества перед основными конкурентами: более широкий ассортимент, цена ниже, чем у конкурентов.

В результате проведенного анализа, были выявлены следующие проблемы:

- конкурентный анализ показал, что слабыми сторонами компании являются: редкое обновление ассортимента, отсутствие скидок, сбои в доставке товара;
- рост себестоимости продаж, что тормозит повышению эффективности деятельности компании;
- низкая конкурентоспособность по сравнению с основными конкурентами.

Для повышения конкурентоспособности компании предлагается разработать стратегию развития, которая позволит значительно увеличить конкурентоспособность. В качестве стратегии развития, по нашему мнению, компании ООО «Маузер Упаковка» необходимо сфокусироваться на модели концентрированного или нишевого маркетинга, то есть компании необходимо осуществлять работу с одним конкретным сегментом рынка.

Главным преимуществом данной стратегии является общая сосредоточенность усилий на отдельном сегменте, что приводит к закреплению позиций компании в своей «нише» рынка. Применение стратегии концентрированного или нишевого маркетинга максимально целесообразно в случае ограниченности возможностей компании по сбыту своего товара, в контексте выбранной нами компанией данная ограниченность связана с отсутствием филиалов в других городах России.

В результате реализации предлагаемых мероприятий, выручка компании вырастет на 15,0%, себестоимость продаж всего на 0,7%. Прибыль от продаж вырастет на 69,3%, а рентабельность продаж на 10,1 процентных пункта и составит 30,8%.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алексеев С.Б. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятий / С. Б. Алексеев, Е.А. Тумаков // Стратегическое планирование развития экономических систем – 2021. – С. 9-18
2. Ахметгареева А.А. Элементы ценовой политики предприятия // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 4-3. С. 7-11.
3. Базилевич С.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.В. Базилевич // ЦИТИСЭ. — 2021. — № 2 (28). — С. 473-489.
4. Бакатин А.Н. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / А.Н. Бакатин // Прогрессивная экономика. — 2021. — № 1. — С. 18-30
5. Борщева А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-konkurentosposobnosti>
6. Войткевич Н.И. Обеспечение конкурентоспособности каналов распределения с использованием методов логистики (теория и методология) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Самара, 2018. - 46 с.
7. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. — 407 с.
8. Григорчук А.В. Анализ конкурентной среды организации с целью повышения конкурентоспособности продукции // Актуальные исследования. 2021. №6 (33). С. 14-17
9. Григорчук А.В. Анализ конкурентной среды организации с целью повышения конкурентоспособности продукции // Актуальные исследования. 2021. №6 (33). С. 14-17

10. Далисова Н.А. Методологические аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий АПК / Н.А. Далисова // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2021. — № 2 (22). — С. 23-28.
11. Дариенко О.Л. Повышение конкурентоспособности в системе оценки конкурентных преимуществ и стимулирования / О.Л. Дариенко // Инновационные технологии. - 2020. - Т. 10. - № 4-4 (6). - С. 28-36
12. Егоров А.С. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий / А.С. Егоров // Российский экономический барометр. — 2021. — № 3 (83). — С. 3-16.
13. Жилина Е.В. Методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия // Торговля, предпринимательство и право. 2016. № 1. С. 29–33.
14. Зяблицкая Н.В. Конкурентоспособность организаций / Н.В. Зяблицкая // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2021. — № 4-5 (72). — С. 87-91
15. Иванова И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с.
16. Казанцева П.И. Анализ основных методик оценки конкурентоспособности предприятия / П.И. Казанцева // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2021. — № 2 (22). — С. 8-17
17. Константинова М.А. Актуальная классификация и методы оценки конкурентоспособности предприятий / М.А. Константинова // Менеджер. 2021. — № 4 (98). — С. 112-119.
18. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с.
19. Кострова Ю.Б. Неценовая конкуренция как управленческая категория и метод конкурентной борьбы // Научные труды Московского

университета имени С.Ю. Витте: Сборник научных статей . - М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2019. - С. 85-94.

20. Лазаренко А.А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации // Молодой ученый. 2020. № 2 (61). С. 479–484.

21. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.

22. Нормова Т.А. Анализ ценовой политики организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 3 (38). С. 214-217.

23. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.

24. Пайкович П.Р. Ценовая политика компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 2 (52). С. 106-111.

25. Пономарева Е.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятия / Е.А. Пономарева // Теория права и межгосударственных отношений. — 2021. — Т. 2. — № 2 (14). — С. 265-271.

26. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. – 106 с.

27. Семенов Н.А., Морозов А.К. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия на основе продукционной модели // Программные продукты, системы и алгоритмы. 2017. № 1. С. 1–5.

28. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 263 с.

29. Снитко Л.Т. Цифровая экономика как среда формирования конкурентных преимуществ сетевых торговых организаций // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права.-2020. - № 1(80).-С. 24-34

30. Согова Д.Ф. Анализ методологии оценки конкурентоспособности организации / Д.Ф. Согова // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30334957>
31. Тertyшник М.И. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий / М.И. Тertyшкин // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2021. — Т. 10. — № 4 (37). — С. 259-262.
32. Удовик Е.Э. Оценка конкурентоспособности организаций / Е.Э. Удовик, Р.В. Костенко // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?>
33. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 11.06.2022) "О защите конкуренции"
34. Царитова К.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности предприятия / К.Г. Царитова // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.aspid>
35. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие. Тамбов : Изд-во Тамбов. гос. технол. ун-та, 2017. 192 с.
36. Черникова К.О. Формирование ценовой политики // Инновационная наука. 2021. № 12-1. С. 51-54.
37. Шостко А.А. Методы повышения конкурентоспособности предприятия / А.А. Шостко // Вопросы устойчивого развития общества. — 2021. — № 10. — С. 68-72.
38. Щепилов О.И. Трактовка менеджментом коммерческих организаций содержания понятия «Конкурентоспособность компании» / О.И. Щепилов // Экономика устойчивого развития. — 2021. — № 4 (48). — С. 191-196.
39. Якушев А.А. Современные методы и алгоритм оценки корпоративной конкурентоспособности / А.А. Якушев // Kant. — 2021. — № 2 (39). — С. 126-132.
40. Яламова Э. Я. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / Э.Я. Яламова // Экономика и финансы. — 2020. — С. 96–100.

41. Ямова О.В. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности предприятия в условиях инновационно-цифровой экономики // Развитие цифровой экономики в условиях деглобализации и рецессии. Санкт-Петербург, 2019. С. 430–485
42. Янковский И. А. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью предприятия / И.А. Янковский // Экономика и банки. — 2018. — С. 31–38.
43. Azmi, A.N.; Kamin, Y.; Noordin, M.K.; Nasir, A.N.M. Towards industrial revolution 4.0: ‘employers’ expectations on fresh engineering graduates. *Int. J. Eng. Technol.* 2018, 7, 267–272
44. Beier, G.; Ullrich, A.; Niehoff, S.; Reißig, M.; Habich, M. Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes—A literature review. *J. Clean. Prod.* 2020, 259
45. Birkel, H.; Veile, J.W.; Müller, J.M.; Hartmann, E.; Voigt, K.-I. Development of a Risk Framework for Industry 4.0 in the Context of Sustainability for Established Manufacturers. *Sustainability* 2019, 11, 384
46. Lu, Y. Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *J. Ind. Inf. Integr.* 2017, 6, 1–10.
47. Wallace N. D. *Financial Forecasting and Decision Making* / N. Davidson Wallace. – John Wiley & Sons, 2018. – 224 p.

Приложение А
Матрица McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рисунок А.1 - Матрица McKinsey

Приложение Б
PESTEL-анализ

Таблица Б.1 - PESTEL-анализ рынка

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	ПО типу	по динамик	относ. значимость	
Р Политические					
Фактор 1. Санкционные ограничения со стороны ряда ведущих стран	Н/Б	-	>	ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ	уменьшение числа конечных заказчиков, возможность попадания ключевых клиентов под запрет на поставку со стороны производителей упаковки; отказ в последующих поставках по текущим значимым проектам
Фактор 2. Программы локализации	Н/Б	+		ВАЖНЫЙ	увеличение новых проектов в развивающихся отраслях: телеком, производство
Фактор 3. Программы импортозамещения	Н/Б	-	=	НЕ ВАЖНЫЙ	уменьшение номенклатуры поставляемых упаковки конечным заказчикам
Е Экономические					
Фактора 1. Значительное увеличение себестоимости упаковки	Н/Б	-	>	КРИТИЧНЫЙ	уменьшение покупательской способности заказчиков, отсутствие возможности корректировки цен по уже заключенным договорам
Фактор 2. Значительное увеличение сроков производства упаковки	П/Б	-	>	ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ	штрафные санкции со стороны заказчиков по просроченным договорным обязательствам, необходимость закупки упаковки из других, более дорогих источников; недополученная прибыль по перенесенным поставкам
Фактор 3. Нестабильность валютного курса	Н/Б		=	ВАЖНЫЙ	возможные риски, связанные с существенной потерей прибыли при резком изменении курсу рубля по отношению к валютам других стран
Фактор 4. Динамика уровня инфляции	Н/Б	-	=	НЕ ВАЖНЫЙ	уменьшение доходов конечных заказчиков от реализации продукции, частичный переход на более дешевые упаковки

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	ПО типу	по динамике	относ. значимость фактора	
S Социокультурные					
Фактор 1. Разрушение логистических цепочек, вызванное	Н/Б	-	>	ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ	значительное увеличение сроков производства упаковки в связи с закрытием производств, дефицитом материалов и пр.
S Социокультурные					
Фактор 2. Увеличение потребностей людей, связанных с определенными типами продукции	Б	4-	=	НЕ ВАЖНЫЙ	увеличение потребностей заказчиков в производстве определенного перечня продукции
T Технологические					
Фактор 1. Развитие высокотехнологичных отраслей промышленности	Н/Б	1	>	ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ	увеличение потребностей заказчиков в производстве определенного перечня нового типа продукции
Фактор 2. Переоснащение и модификация оборудования заказчиков	Н/Б	+	>	ВАЖНЫЙ	увеличение потребностей заказчиков, требуемых для переоснащения и модификации оборудования
E экологические					
Фактор L Развитие экологически дружелюбных отраслей промышленности	Б	+	=	ВАЖНЫЙ	увеличение сроков производства определенного перечня продукции
E экологические					
Фактор 2. Экологические аномалии в регионах производства упаковки	Н/ЗЕ	4-	>	ВАЖНЫЙ	увеличение сроков производства упаковки в связи с аномальными холодами, засухой, и пр.

Продолжение Приложения Б

Продолжение телицы Б.1

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	ПО типу	по динамике	относ. значимость фактора	
Л Правовые					
Фактор 1. Ужесточение процедур получения разрешительной документации для ввоза упаковки	Н/Б	+		ВАЖНЫЙ	преимущество компании при наличии необходимой распорядительной документации (сертификаты, декларации соответствия и пр.) по отношению к другим компаниям отрасли

Приложение В
Смета коммуникационной кампании

Таблица В.1 - Смета коммуникационной кампании

Средства рекламы	Кол-во в месяц	Размер рекламы	Кол-во	Расходы	Итого расходы	% в общих расходах
ВТЛ						
Социальные сети						
Услуги копирайтера	весь	3 поста в течении недели	47 постов	300 руб.	14100	
Проведение фотосессии для фото контента	6	100 фото	12 часов	1 час модели – 1 тыс. руб., 1 час фотограф – 2,5 тыс. руб.	42000	
Оператор для видео-контента	3	3 видео	8 часов	1 час модели – 1 тыс. руб., 1 час оператора с монтажом – 3,5 тыс. руб.	36000	
Оплата блогеров	3	Пост, прямой эфир	3 постов	Ст-сть рекламного поста	145000	
Конкурсы	3	Бокс, сервис, деньги	3 постов	Призы	13000	
Дизайнерские картинки	Весь	1 пост в неделю	20 фото	1 фото – 500 руб.	10000	
Stop motion для сториз	Весь	1 история в неделю	15 видео	1 видео – 1 тыс. руб.	15000	
Таргетинг ВК	Весь	1000 руб. в день за переходы	15 дней * мес.	1 переход 72 руб.	45000	
Таргетинг другие сети	весь	1000 руб. в день за клики	15 дней * мес.	1 клик 5-120 руб. Налог 3 тыс. руб.	48000	
Итого					368100	57%
Директ						
Тариф сервиса SendPulse	Весь	9000-10000 пользователей	3 мес.	2900 руб.	8700	
Парфюмированный ароматизатор	Весь	100 шт. месяц	300 шт.	150 руб.	45000	
Магнитный держатель	Весь	100 шт. в месяц	300 шт.	300 руб.	9000	
Нанесение логотипа	Весь		300	35 руб.	10500	
Итого					154200	24%
Кампания «Брелок за отзыв»						

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Средства рекламы	Кол-во в месяц	Размер рекламы	Кол-во	Расходы	Итого расходы	% в общих расходах
Брендированные брелки	Весь	100 шт. в месяц	300 шт.	200 руб.	60000	
Создание макетов		1 макет на канал	3 вида	Дизайн макетов – 2500 руб.	2500	
Печать макетов		Лист А4	50 шт.	12 руб.	600	
Тейбл тент			2 шт.	160 руб.	460	
ВТК реклама на месте продаж						
Таргетинг для акции в ВК	Весь	1000 руб. в день за клики	10 дней * 3 мес.	1 переход 72 руб.	30000	
Таргетинг для акции в других сетях	Весь	1000 руб. в день за переходы	10 дней * 3 мес.	1 клик 5-120 руб. Налог 3 тыс. руб.	33000	
Итого					126550	19%
Итого расходы					648850	