

Е.А. Нигай, Д.А. Игнатовский

**РАЗРАБОТКА
МОДИФИЦИРОВАННОЙ
МОДЕЛИ ОЦЕНКИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО
БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
ЭКОНОМИКИ**

Монография

RU
science
RUS-SCIENCE.RU
Москва
2025

УДК 65.9(2Рос)09
ББК 658.114.011.4
Н60

Рецензенты:

Е.Б. Солохина, доцент Высшей экономической школы Института экономики и управления
ФГБОУ ВО ТГУ, канд. экон. наук, доц.,

А.А. Митяшин, Руководитель «ТАПИР-ФОТО»

Авторы:

Е.А. Нигай, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО Владивостокский государственный университет, канд. экон. наук, доц.,

Д.А. Игнатовский, магистр по направлению Менеджмент, ФГБОУ ВО Владивостокский государственный университет

Нигай, Евгения Антоновна.

Н60

Разработка модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики : монография / Е.А. Нигай, Д.А. Игнатовский. — Москва : РУСАЙНС, 2025. — 98 с.

ISBN 978-5-466-11074-6

Монография посвящена актуальной проблеме оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации экономики. В работе критически проанализированы ограничения традиционных моделей оценки для малого бизнеса и предложена модифицированная модель, учитывающая специфику цифровой среды. Модель базируется на трех блоках показателей: классических финансово-экономических, организационно-управленческих и цифровых, при этом цифровому блоку отводится ключевая роль. Практическая значимость работы подтверждена апробацией модели на примере конкретного предприятия, что позволило сформулировать рекомендации по повышению конкурентоспособности и цифровой зрелости.

Разработанная авторами модифицированная модель оценки конкурентоспособности представляет значительный интерес, как для исследователей в области стратегического управления и цифровой экономики, так и для практиков – руководителей малых предприятий и консультантов, стремящихся повысить эффективность бизнеса в современных условиях.

Монография станет ценным ресурсом для обучения студентов экономических специальностей и подготовки специалистов, способных решать задачи цифровой трансформации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, малый бизнес, цифровая трансформация, цифровизация экономики, финансово-экономические показатели, организационно-управленческие показатели, цифровые показатели.

УДК 65.9(2Рос)09
ББК 658.114.011.4

© Нигай Е.А.,
Игнатовский Д.А., 2025
© ООО «РУСАЙНС», 2025

ISBN 978-5-466-11074-6

Содержание

Введение	4
1. Научные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий ...	5
1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятий	5
1.2 Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий.....	10
1.3 Обоснование модифицированного подхода к оценке конкурентоспособности предприятий.....	29
2. Разработка модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса условиях цифровой трансформации	33
2.1 Архитектура и описание модели	33
2.2 Система показателей оценки конкурентоспособности.....	40
2.3 Сравнительный анализ модифицированной модели с существующими подходами к оценке конкурентоспособности предприятий.....	50
3. Апробация модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации	58
3.1 Характеристика предприятия.....	58
3.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	71
3.3 Анализ эффективности	84
Заключение.....	88
Список использованных источников	90
Приложение А. Анкета оценки квалификации персонала	93
Приложение Б. Опросный лист оценки системы мотивации персонала	95
Приложение В. Чек-лист оценки уровня использования CRM-Систем	97

Введение

Одной из ключевых проблем оценки конкурентоспособности малых предприятий является ограниченность применения для их анализа классических моделей, ориентированных на деятельность крупного бизнеса и зачастую не учитывающих уровень цифровизации компаний.

Цель данного исследования – разработка модифицированной модели оценки конкурентоспособности малых предприятий с учётом факторов их цифрового развития.

Предложенная модель представляет из себя комплексный механизм исследования конкурентоспособности предприятий малого бизнеса с учетом тенденций цифрового развития.

Методология исследования включает в себя структуру и алгоритм проведения анализа конкурентоспособности по разработанной модели, который подразумевает разделение анализируемых показателей на тематические блоки с присвоением каждому из них весового коэффициента. При расчете показателей применяются как классические методы анализа, так и модифицированные инструменты в виде чек-листов и анкетирования.

Последующий анализ выделенных блоков показателей предполагает расчет интегрального индекса конкурентоспособности и сопоставление его значений с предложенной в рамках модели шкалой. Визуализация результатов анализа осуществляется посредством радарной диаграммы и дополнена анализом разрывов, который подразумевает собой как визуальное, так и рассчитываемое сравнение полученных в результате анализа значений с эталонными. Выводы и итоги исследования формируются как на основе проведенного анализа по разработанной модели, так и в результате ее сравнения с классическими общеизвестными моделями оценки конкурентоспособности.

В рамках исследования применяются следующие научные методы: анализ, синтез, индукция, моделирование, логико-структурная визуализация.

1 Научные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий

1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятий

В первую очередь необходимо рассмотреть само понятие конкурентоспособности. Первопроходцем в данном вопросе принято считать Адама Смита. В своей теории он устанавливает, что каждый субъект стремящийся получить максимальную личностную выгоду, в итоге приносит пользу не только себе, как участнику рынка, но и обществу в целом. Под пользой для общества понимается факт того, что в результате конкурентной борьбы и попытке склонить потребителя на свою сторону, участники рынка совершенствуют технологии производства, сокращают издержки, создают принципиально новые товары и услуги. Таким образом, конкурентная борьба неразрывно связана с инновациями и улучшениями уже существующего продукта, что и несет пользу обществу в целом [1].

Определение конкурентоспособности, чуть более актуальное для темы данного исследования выдвигает российский ученый О.В. Аристов. Ученый определяет конкурентоспособность предприятия как «сопоставительную способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания работников на высоком качественном уровне» [2].

В данном определении нас интересует упоминание научно-технического совершенствования в контексте необходимого условия для достижения предприятием устойчивой конкурентоспособности.

Более конкретное определение конкурентоспособности за авторством М. Портера гласит, что «конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами и конкурирующими субъектами рыночных отношений». В своих трудах ученый напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Он выделяет эти факторы в пять больших групп:

- Людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

- Физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

- Ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

- Денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

- Инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Важно также отметить, что при рассмотрении факторов конкурентоспособности М. Портер предлагает разделять их на несколько групп – в первую очередь основные и развитые. Группа основных факторов включает в себя климатические условия, природные ресурсы и географическое положение страны, где находится организация, а также квалификация рабочей силы низкого и среднего уровня.

Развитые факторы по Портеру затрагивают поднятую в рамках данной исследовательской работы тему цифровизации, так как в эту группу ученых выделяет уровень современной инфраструктуры обмена информацией, высокий уровень квалификации рабочих в том числе в области информационных технологий, а также исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными, высокотехнологичными дисциплинами [3].

Стоит также отметить, что разделение факторов конкурентоспособности, предложенное М. Портером достаточно условно: развитые

факторы зачастую строятся и основываются на группе основных факторов, таким образом переходя из одного состояния в другое. Основные факторы либо существуют заранее, либо требуют минимальных инвестиций, однако и преимущество, приобретаемое за их счет невелико и нестабильно. Что касается развитых факторов – каким-либо образом получить их извне достаточно проблематично, они требуют значительных вложений и как правило достигаются в течение длительного периода жизни организации путем воздействия на основные факторы с помощью высококвалифицированных специалистов и высоких технологий.

Рассмотрим еще один предложенный М. Портером вариант разделения факторов конкурентоспособности на группы по степени специализации. Ученый разделяет факторы на общие и специализированные.

Факторы, относящиеся к группе общих, объединяет следующий принцип – они все универсальны и могут быть использованы в большинстве сфер бизнеса. Автор относит к ним кадры с высшим образованием, дебетный капитал, развитую инфраструктуру в пределах деятельности бизнеса.

Специализированные факторы, как понятно из названия, предполагают использование узкоспециализированных специалистов, оборудования, технологий производства, заточенных под конкретную сферу [4].

Современными примерами таких факторов могут быть специалисты в области IT технологий в контексте областей, где активно используются нейросети. В таких сферах компании заинтересованы больше не в просто первоклассном программисте, а в человеке, который умеет составлять грамотный конкретизированный запрос для нейронной сети, ведь уже даже написание программного кода частично производится с использованием искусственного интеллекта. Другой пример специализированного фактора конкурентоспособности: разработка узконаправленного программного обеспечения для конкретной компании или сферы бизнеса.

Таким образом, совокупно рассматривая оба варианта разделения факторов конкурентоспособности, предложенных М. Портером (основные и развитые; общие и специализированные.) можно сделать вывод, что наибольшее преимущество организация получает именно от развитых и специализированных факторов. Такие группы факторов, как «основные» и «общие» либо достаточно просто и сравнительно дешево достигаются, либо существуют сами по себе и не несут в себе достаточного уровня конкурентоспособности.

Стоит также учитывать условие «своевременности» приобретения развитых и специализированных факторов организацией. Благодаря научно-техническому прогрессу часть из них со временем переходят в группы «основных» или «общих» факторов [5].

К примеру, на заре развития информационных технологий и их массового применения в ведении бизнеса большая часть функционала организации существовала и управлялась «на бумаге», а CRM системы были чем-то новым и находились в зачаточном состоянии. В настоящее время такие системы стали обыденностью и отнести их можно скорее к «основной» группе факторов. Их наличие не дает преимущества, но отсутствие – забирает шанс на дальнейшее его получение. Поэтому для поддержания постоянного высокого уровня конкурентоспособности необходимо постоянно накапливать и совершенствовать «развитые» факторы, переводя их в разряд «специализированных».

Что касается исследования факторов конкурентоспособности отечественными учеными, В. Петров выделяет в своем исследовании, что конкурентоспособность организации формируется из трех ключевых факторов:

1. Ресурсный;
2. Ценовой;
3. Фактор среды.

Разберем по порядку каждый из них. Ресурсный фактор подразумевает затраты ресурсов на единицу произведенной продукции. По мнению ученого, организация сама в силах обеспечить контроль за ресурсным фактором, поэтому уровень роста производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности деятельности организации всецело зависит от управления организацией. Сюда также входит умение организации накапливать основной капитал, проводить научно-исследовательские мероприятия и аккумулировать технологические решения по совершенствованию своей деятельности [6].

Ценовой фактор определяется ученым как уровень и динамика цен на готовую продукцию или услуги предприятия. Данный фактор в меньшей степени зависит от самой организации и по большей части определяется уровнем рыночных цен на ту или иную продукцию или услугу. Немаловажную роль в формировании данного фактора также играют особенности государственного управления и экономического состояния страны в целом, так как рыночная ситуация напрямую зависит от данных особенностей.

Последний выделяемый автором «фактор среды» подразумевает под собой совокупность экономической и политической обстановки в

стране. Сюда входит налоговая политика, проводимая государством, уровень развития и стабильности банковского сектора в стране, ключевые ставки по кредитам, инфляционная динамика.

Исходя из исследования В. Петрова, можно сделать вывод о том, что среди выделенных им трех факторов, в полной мере организация контролирует лишь ресурсный, в то время как ценовой и «фактор среды» в большей степени зависят от внешних обстоятельств. Немаловажную роль в двух последних факторах играет государство и экономическая политика, проводимая им в целом.

Далее рассмотрим факторы конкурентоспособности организации, которые выделяют другие отечественные ученые – Фатхутдинов Р., Селезнев А., Ермолов М. Для наглядности представим их в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Факторы конкурентоспособности организации

Фактор	Суть фактора
Фактор 1	Экономическое положение компании
Фактор 2	Способность к ценовому маневрированию
Фактор 3	Сформированность базы для целей научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок предприятия и уровень затрат на них
Фактор 4	Состояние технического обслуживания
Фактор 5	Присутствие ведущих передовых технологий
Фактор 6	Наличие квалифицированных кадров
Фактор 7	Присутствие сбытовой сети
Фактор 8	Возможность кредитования
Фактор 9	Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта
Фактор 10	Информированность и платежеспособность основных потребителей

Можем заметить, что помимо прочих, в качестве основных факторов конкурентоспособности ученые выделяют сформированность базы для НИОКР и присутствие в организации ведущих передовых технологий в целом, что говорит о том, что цифровые технологии, по мнению данных ученых, играют ключевую роль в формировании конкурентного преимущества организации [7].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия, в самом широком понимании термина – это совокупность характеристик самого предприятия, то есть внешних и внутренних факторов.

Различные ученые на протяжении изучения экономических отношений, возникающих между организациями в рамках конкурентной

борьбы, по-разному трактовали факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Майкл Портер разделял факторы конкурентоспособности в зависимости от сложности их приобретения (основные и развитые; общие и специализированные) и связывал их с факторами производства. В. Петров предлагает выделять факторы на основе контроля их организацией (сама ли организация в силах обеспечить создание фактора, либо фактор возникает извне). Другие отечественные ученые, такие как Фатхутдинов Р., Селезнев А., Ермолов М. выделяют целые группы факторов.

Однако существует общая черта у подходов и мнений ученых, рассмотренных в данной главе: в условиях постоянных перемен рынка и его бурного развития в технологическом плане, компания должна быстро реагировать на внешние факторы, в меньшей степени зависящие от нее и в большей степени влияющие на нее, а также аккумулировать у себя ведущие передовые технологии, выступающие в качестве внутренних факторов конкурентоспособности. Об этом, в частности говорит и Майкл Портер, рассматривая развитые и специализированные группы факторов, и отечественные ученые Фатхутдинов Р., Селезнев А., Ермолов М., выделяя в качестве основных факторов конкурентоспособности организации сформированность базы для целей научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок предприятия и уровень затрат на них, а также наличие ведущих технологических разработок в целом.

1.2 Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий

Усиление влияние информатизации на экономику является объективным процессом, который исследуется уже достаточно давно. Основу исследований в свое время положили труды П. Страссмана, В. ДеЛоне и других, установивших измеримую связь и изучивших на основе рамочных и статистических моделей влияние различных факторов информатизации на экономический прогресс.

Для начала рассмотрим модели и индексы, которые призваны оценить влияние цифровизации на экономику в государственном и надгосударственном масштабе. Существует большое количество индексов — они необходимы для оценки уровня развития информационного общества в той или иной рассматриваемой стране. Наиболее популярные индексы представлены в таблице 1.2.

В настоящее время наиболее популярны индексы Всемирного банка Global Information Technology Report Index (GITR), развития электронного правительства E-Government Development Index (EGDI), электронной коммерции Global Retail e-commerce Index (GREI) Конференции ООН по торговле и развитию, индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) Global ICT Development Index (IDI), индекс цифровой экономики и общества Digital Economy and Society Index (DESI), индекс потенциала цифрового развития Digital Evolution Index (DEI).

Таблица 1.2

Индексы оценки влияния цифровизации на экономику

Обозначения	Наименование индекса	Разработчик	Первая публикация	Охват стран	Количество показателей
ISI	Information Society Index	IDC	1997	53	<20
ERI	E-Readiness Index	EIU	2000	70	< 100
KEI	Knowledge Economy Index	WEF	2005	140	<20
EGDI	E-Government Development Index	UNPAP	2002	182	< 10
IDI	ICT Development Index	ITU	2002	154	>20
DAI	Digital Access Index	ITU	2003	178	<10
TAI	Technology Achievement Index	UNDP	2001	72	< 10
NRI	Networked Readiness Index	WEF	2002	148	>80
DOI	Digital Opportunity Index	ITU	2005	181	<20
ICT-OI	ICT Opportunity Index	ITU	2005	183	<20
ICT-DI	ICT Diffusion Index	UNCTAD	2006	180	< 10
IS	Infostates	ORBICOM	2003	183	<20
DESI	Digital Economy and Society Index	EU	2014	29	>40
DEI	Digital Evolution Index	MasterCard	2008	60	>170

Для рассмотрения методов и подходов к оценке конкурентоспособности организации было принято решение разделить их по учету ими факторов цифровизации на классические и адаптивные. В рамках их анализа в первую очередь будет приводиться классический вариант ме-

тодики или подхода, а затем будет рассмотрен их современный адаптивный вариант (если он существует), либо исследования, наработки и предложения по данной модели в рамках современных условий рынка.

Начнем с рассмотрения классического варианта метода Пяти Сил М. Портера. Его методика заключается в предположении, что на конкретном рассматриваемом рынке существует всего пять сил, влияющих на положение компании:

- рыночная власть потребителей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза выхода на рынок новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- внутриотраслевая конкуренция.

Модель пяти сил Портера рассматривает внешнюю конкурентную среду, оценивая привлекательность отрасли. Алгоритм проведения анализа по данной модели заключается в последовательной оценке каждой силы, ранжирование итоговых полученных оценок в соответствии с предложенными ученым критериями, формирование итогового вывода и разработка стратегии на его основе. Данный анализ можно провести в три этапа:

1. Проведение оценки конкурентоспособности компании и уровня конкурентной борьбы на рынке;
2. Оценка угрозы потери потребителей;
3. Оценка угрозы компании со стороны поставщиков

Для понимания алгоритма анализа приведем параметры для оценки сил вместе с кратким описанием. С первым этапом анализа можно ознакомиться в таблице 1.3.

Каждому из параметров оценки соответствующей силы присваивается балл от 1 до 3, исключением является рыночная власть поставщиков, при анализе которой используется шкала от 1 до 2. Диапазон баллов по каждой силе выглядит следующим образом:

- опасность появления товаров-заменителей – от 1 до 3 баллов;
- внутриотраслевая конкуренция – от 4 до 12 баллов;
- угроза выхода на рынок новых участников – от 8 до 24 баллов;
- рыночная власть потребителей – от 4 до 12 баллов;
- рыночная власть поставщиков – от 4 до 8 баллов.

Этапы и элементы анализа пяти сил Портера

№	Суть этапа	Анализируемая сила	Параметры оценки
1	Проведение оценки конкурентоспособности компании и уровня конкурентной борьбы на рынке	Опасность появления товаров-заменителей	Товары-заменители "цена-качество"
		Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	Количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничение в повышении цен
		Угроза выхода на рынок новых участников	Экономия на масштабе при производстве товара или услуги, сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности, Дифференциация продукта, уровень первоначальных инвестиций, доступ к каналам распределения, политика правительства, готовность существующих игроков к снижению цен
2	Оценка угрозы потери потребителей	Рыночная власть потребителей	Доля покупателей с большим объемом продаж, склонность к переключению на товары субституты, чувствительность к цене и степень общей удовлетворенности потребителей существующим качеством на рынке.
3	Оценка угрозы компании со стороны поставщиков	Рыночная власть поставщиков	Количество поставщиков, ограниченность их ресурсов, издержки переключения на других поставщиков и приоритетность направления для поставщика.

По итогам анализа, на основе выставленных баллов составляется сводная таблица с результатами оценки всех пяти сил. Она представлена в таблице 1.4.

Таким образом, анализ пяти сил Портера проводится с помощью трех этапов. В рамках первого этапа были оценены угроза выхода на рынок новых участников, опасность появления товаров-заменителей и

внутриотраслевая конкуренция. Во втором этапе была проанализирована власть потребителей, а в третьем – поставщиков. На основе данных сводной таблицы формируется дальнейший план действий организации и разрабатывается ее стратегия.

Таблица 1.4

Сводная таблица анализа пяти сил Портера

Параметр	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Угроза со стороны товаров-заменителей	Компания предлагает уникальным продуктом, на рынке отсутствуют заменители	Товары заменители существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Рынок перенасыщен аналогичными продуктами
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Отсутствуют крупные игроки, низкий уровень разнообразия товара, доступ к каналам распределения полностью открыт	Рынок перспективен, есть ограничения в повышении цен	Перенасыщенность рынка конкурентами, 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Угроза выхода на рынок новых участников	Высокие барьеры для входа на рынок	Средний уровень первоначальных вложений	Низкий уровень первоначальных вложений, отсутствие барьеров для входа новых игроков.
Власть потребителей	Уникальный продукт / Потребитель полностью удовлетворен качеством и не чувствителен к цене	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Существуют менее качественные, но доступные альтернативы – при потере потребителей существенные убытки
Власть поставщиков	Стабильность со стороны поставщиков	Средний уровень зависимости от поставщиков	На рынке небольшое количество поставщиков, которые способны диктовать свои условия, высокие издержки к переключению на других поставщиков

Стоит также отметить отраслевую направленность рассматриваемой модели – объектом анализа преимущественно является отрасль компании. Что касается сил, рассматриваемых в модели, то их количество не изменилось и сама суть параметров оценки не учитывает современные реалии ведения бизнеса. Как пример, провести по модели Портера анализ угрозы со стороны поставщиков затруднительно, так как данная сила не учитывает текущие сложившиеся условия, где существует огромное количество платформ поставщиков (Amazon, Alibaba), а их цены и условия можно сравнить онлайн в настоящем времени [8].

Теперь рассмотрим все, что касается применения данной модели в условиях цифровой экономики. Единой адаптивной модели анализа пяти сил М. Портера не существует: сама модель возникла в эпоху, когда Интернета не существовало, соответственно в классическом понимании она не учитывает факторы цифровой экономики и цифровизации в целом. Однако это не значит, что в современных условиях развития цифровой экономики данная модель не применима.

Правила проведения анализа пяти сил Портера в современных реалиях претерпели значительные изменения: теперь, необходимо учитывать факт того, что на каждую силу существуют дополнительные факторы цифровизации, влияющие на общую картину анализа. Разберем по порядку каждую из сил, а также перечислим какие новые факторы к ним применимы.

Первая рассматриваемая сила – рыночная власть потребителей. Согласно высказыванию Л. Вундермана, изобретателя прямого маркетинга: «В эпоху промышленной революции тон задавал вопрос производителя: “Вот что я делаю – может быть вам это нужно?” В эру информации вопрос исходит от потребителя: “Вот что мне нужно – может быть вы это сделаете?”». Данное высказывание было сделано еще в 1996 году, однако в настоящее время оно не только не устарело, но и упрочнилось в своей актуальности.

В современном мире позиции потребителей еще больше усилились и компаниям необходимо учитывать новые факторы. В первую очередь, это увеличившийся ввиду своей доступности доступ к информации. Крупные сайты-агрегаторы товаров и интернет-поисковики, используя аналитику и возможности AI в области персонализации усиливают ожидания клиентов. Потребителю требуется приложить меньше, чем когда либо, усилий для того, чтобы найти товар – персонализированная реклама и подборки предложат ему то, что нужно на основе его предыдущих поисковых запросов, просмотренных им видео и активности в интернете в целом. Поэтому в нынешних реалиях борьба среди

компаний заключается в том, чтобы их товар стабильно оказывался в таких подборках и персональных предложениях у как можно большего числа потребителей – значит, что товар должен либо соответствовать запросам большинства, либо запросом определенной обширной категории потребителей.

Вторым фактором, влияющим на рассматриваемую силу, является повсеместное распространение цифровых каналов – социальных сетей, маркетплейсов, видеохостингов и платформ для отзывов. Теперь потребитель все реже доверяет рекламе или репутации бренда – ему доступны видео с обзорами реального качества товара, социальные сети или форумы, где он может проконсультироваться по поводу выбора, получить опыт использования, а такие площадки как Яндекс Маркет, Ozon и Amazon, если речь идет о зарубежных маркетплейсах, предоставляют сравнение цен и отзывы, повышая влияние покупателей.

Вторая рассматриваемая сила – рыночная власть поставщиков. В современном мире в условиях цифровой экономики появилось множество факторов, влияющих на рассматриваемую силу, которые как ослабляют власть поставщиков, так и усиливают ее. Кроме того, появились новые формы влияния поставщиков. Все эти факторы компания также должна учитывать при проведении анализа влияния данной силы.

Разберем факторы связанные с ослаблением власти поставщиков. В первую очередь это появление и распространение цифровых платформ – вышеупомянутые отечественные площадки, зарубежные Alibaba, Amazon и другие B2B-маркетплейсы. Все они призваны упростить поиск альтернативных поставщиков, что приводит к снижению зависимости от конкретных участников рынка. Кроме того, подразумевается глобализация в общем – компаниям стало проще искать поставщиков с лучшими условиями по всему миру. Сами поставщики услуг попадают в зависимость от правил платформ, которые могут диктовать им условия начиная от взимаемой комиссии и заканчивая соответствием характеристик товара правилам платформы. Распространение ИИ и использование инструментов анализа Big Data также позволяет компаниям снизить зависимость от поставщиков и оптимизировать закупки, прогнозировать цены и находить лучшие условия [9].

Что касается факторов усиления власти поставщиков, а также новых форм их влияния – то нельзя не упомянуть отдельные случаи монополий, производящих технически сложные продукты: поставщики ключевых цифровых компонентов (например, чипов TSMC, ПО Microsoft) сохраняют высокую рыночную власть, так как их продукт – результат огромных многолетних финансовых и исследовательских вложений,

альтернативу которому при наличии действующих конкурентов создать практически невозможно. Помимо этого, распространение SaaS и моделей подписок, что присуще рынку ПО, также повышают зависимость клиентов от поставляемого решения.

Поэтому несмотря на то, что власть поставщиков в современных условиях в общем понимании снижается, компаниям не стоит забывать о том, что в критических сферах, связанных с высокими технологиями, ПО, платформами, она только увеличивается.

Третья рассматриваемая сила – угроза выхода на рынок новых участников. В рамках изменений этой силы также наблюдаются как увеличение угрозы, так и ее снижение в отдельных случаях. Разберем, какие факторы влияют на снижение барьеров для новых игроков. В первую очередь это минимизация затрат на инфраструктуру – облачные сервисы, такие как Яндекс 360 для бизнеса, сервисы Google позволяют компаниям стартовать без больших капиталовложений в ИТ. Вышеупомянутые цифровые платформы (видеохостинги, соцсети и маркетплейсы) позволяют получить доступ к глобальной аудитории с минимальными затратами. Затраты на рекламу также снижаются благодаря инструментариям площадок в области таргетированной рекламы и систем рекомендаций. Общая доступность передовых разработок: open-source платформы позволяют создавать продукты без глубоких знаний в программировании, а различные общедоступные модели ИИ (DeepSeek, Midjourney, ChatGPT и генератор видео Sora) позволяют молодым компаниям снизить затраты на узкоспециализированный персонал (дизайнеры, видеомэйкеры).

Что касается увеличения барьеров, то здесь по-прежнему играет роль эффект масштаба: крупные компании могут доминировать на рынке ввиду большой пользовательской базы, которая набиралась годами и новым игрокам будет сложно конкурировать из-за этого фактора. Кроме того, немаловажную роль играет фактор, при котором данные рассматриваются как актив компании: Big Data и машинное обучение дают преимущество тем, кто уже накопил информацию, в то время как только что возникшая компания не имеет такое преимущество со старта.

Разберем четвертую силу – опасность появления товаров заменителей. Быстрое развитие технологий стало результатом ускоренного появления товаров заменителей. Это и цифровизация аналоговых продуктов – физические и электронные книги, музыка на носителях и на стриминговых платформах. Переход услуг в онлайн: традиционное очное образование – EdTech платформы, классический банкинг – финтех и другие примеры. На увеличение угрозы появления товаров заменителей

влияет как вышеупомянутая скорость развития технологий, так и доступность их внедрения и изменение потребительского поведения в целом: молодое поколение активнее принимает цифровые альтернативы физическим товарам, а ориентация у производителей должна быть всегда «на вырост». Кроме того, не стоит забывать о появлении целых экосистемных заменителей – умные устройства (Яндекс Алиса, Apple Homepod), которые обладают огромным функционалом и заменяют ряд устройств: будильники, музыкальные проигрыватели, контроллеры умного дома.

Исключением в качестве сложно заменяемых продуктов остаются предметы из области роскоши – люксовые бренды и товары, имеющие за собой многолетнюю историю или традиционную технологию, что позволяет им черпать свою ценность из этих качеств. К другим сложно заменимым товарам относятся продукты регулируемых областей (фармацевтика, энергетика), где товар-заменитель должен пройти длинный цикл испытаний, перед тем как выйти в свет.

Последней рассматриваемой силой является внутриотраслевая конкуренция. Что касается новых факторов, которые компаниям необходимо учитывать в современных реалиях, то это совокупность всех изменений, рассмотренных ранее:

- Глобализация рынков и стирание границ;
- Снижение издержек и барьеров выхода на рынок;
- Ускорение инноваций и уменьшение жизненного цикла продукта;
- Конкуренция данных и алгоритмов;
- Конкуренция в области моделей монетизации;
- Снижение значения силы бренда и лояльности;
- Снижение роли физической дистрибуции продукта.

Подводя итог, можно отметить, в условиях цифровой экономики конкуренция стала жестче и динамичнее, а традиционные конкурентные преимущества ослабли, что вынуждает крупные компании вкладываться в НИОКР, а новых игроков активно применять доступные на рынке цифровые технологии. В конечном итоге, можно рассматривать текущую конкурентную борьбу не только как противостояние между компаниями одной отрасли, но и как конкуренцию между цифровыми и традиционными бизнес-моделями.

Другой подобной методикой является матрица Бостонской консалтинговой группы BCG. Сперва разберем классический вариант данного инструмента. Данная матрица была разработана в 1970-х годах, однако используется и по сей день. В основе данного инструмента лежит

стратегия стабильного прироста прибыли, придуманная главой BCG Б. Хендерсоном. Суть данной стратегии заключается в зарабатывании компании за счет успешных направлений и вкладывании данных ресурсов в перспективные и быстрорастущие направления. По мере роста последних, они становятся успешными – данный цикл может осуществляться бесконечное количество раз [10].

Рассмотрим визуальное представление матрицы BCG, с которым можно ознакомиться на рисунке 1.1.

Необходимо дать пояснение каждому из четырех квадрантов. Звезды – это продукты с высокой долей рынка в быстрорастущих отраслях. Они являются лидерами роста компании и требуют значительных инвестиций для сохранения своего конкурентного преимущества. Со временем, по мере созревания рынка, звезды могут превратиться в дойных коров. Например, iPhone от Apple часто считается звездой в технологическом секторе.

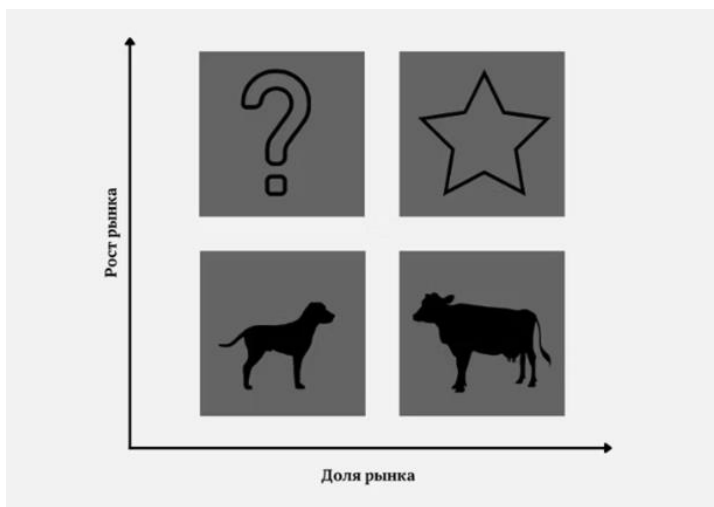


Рисунок 1.1 – Визуализация матрицы BCG

Другими примерами звезд являются электромобили Tesla, которые доминируют на быстрорастущем рынке электромобилей, и Amazon Web Services (AWS), лидер отрасли облачных вычислений, которая переживает существенный рост.

Дойные коровы – это продукты с высокой долей рынка на рынках с низким ростом. Эти продукты генерируют стабильный денежный поток с минимальными инвестициями, который может быть использован

для поддержки других частей портфеля. Устоявшиеся продукты, такие как MacBook от Apple, являются примерами дойных коров, поскольку они постоянно генерируют доход с меньшими инвестиционными требованиями.

Другими примерами «дойных коров» являются основные напитки компании Coca-Cola, которые приносят стабильный доход на зрелом рынке, и пакет Office компании Microsoft, который доминирует в сегменте офисного программного обеспечения, принося стабильный, регулярный доход.

Вопросительные знаки – это продукты с низкой долей рынка на рынках с высоким ростом. Эти продукты требуют тщательного анализа, чтобы определить, следует ли им получить дополнительные инвестиции, чтобы стать звездами, или их следует прекратить. Новые технологии, такие как гарнитуры виртуальной реальности Samsung, часто можно отнести к вопросительным знакам из-за их потенциала роста или провала.

Собаки – это продукты с низкой долей рынка на рынках с низким ростом. Такие продукты, как правило, истощают ресурсы, не обеспечивая значительной отдачи, и компании часто рассматривают возможность их продажи или прекращения производства. Устаревшие технологии, такие как старые модели телефонов, часто попадают в эту категорию.

Примерами «собак» являются смартфоны BlackBerry, которые в значительной степени утратили актуальность на стагнирующем рынке, и устаревшие сервисы Yahoo, которые больше не имеют значительной доли рынка или потенциала роста.

Продукты компании распределяются в матрице согласно их соответствию ее четырем квадрантам. В зависимости от их расположения принимаются дальнейшие стратегические решения – увеличение инвестиций, прекращение выпуска продукта, запуск линейки сопутствующего товара и другие.

Стоит также обратить внимание на зависимость вышеперечисленных квадрантов рассматриваемой матрицы с жизненным циклом самих продуктов, попадающих в эти квадранты. В идеале, компания должна не только распределять свои направления (продукты) по квадрантам, но и учитывать их положение в жизненном цикле. Только при учете этих двух параметров можно принимать стратегические решения о дальнейшей судьбе товара или услуги в портфолио компании[11]. Зависимость матрицы BCG и жизненного цикла продукта представлена на рисунке 1.2.

Как можно заметить, вышеописанные квадранты матрицы соответствуют жизненному циклу продукта, где квадрант «вопросительных знаков» с малой долей, но быстрым ростом – это внедрение на рынок, а квадрант «собак» – завершение жизненного цикла.

Рассмотрим преимущества и недостатки BCG. Среди явных преимуществ можно выделить простоту и наглядность – данный инструмент позволяет сравнить направления деятельности бизнеса по объективным критериям – доле рынка, темпам роста или спроса. Как и SWOT анализ, данный метод позволяет увидеть проблемные участки бизнеса, а также потенциальные возможности, что может помочь в разработке или корректировке стратегии развития бизнеса, в том числе данная матрица позволяет планировать и инвестиционную, и бизнес-стратегию одновременно, так как инвестиционный анализ с помощью данного инструмента неразрывно связан с анализом жизненного цикла продукта или услуги.

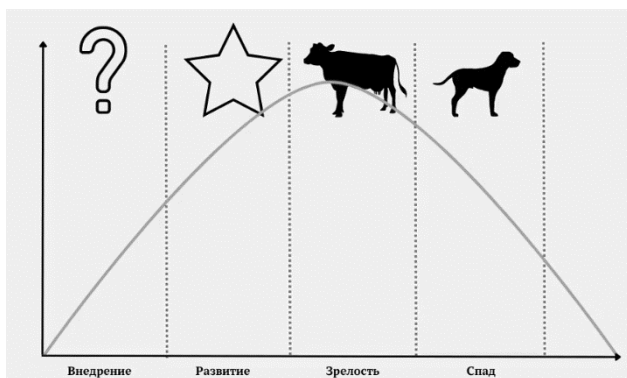


Рисунок 1.2 – Зависимость матрицы BCG и жизненного цикла продукта

Среди недостатков это отсутствие утилитарности и универсальности – использование данной матрицы рассчитано на средний и крупный бизнес, но невозможно для применения в рамках анализа малого бизнеса. Это обусловлено тем, что крупный и средний бизнес обладают как правило множеством видов товаров и услуг, равно как и направлений деятельности в целом. Другим существенным недостатком является отсутствие учета множества существенных факторов, которые прямо или косвенно могут влиять на конкурентоспособность организации и ее деятельность – матрица, к примеру, не учитывает ситуацию в стране в экономическом и политическом плане, мотивированность персонала,

органичность управленческой структуры и ее соответствие целям и направлению бизнеса в целом [12].

К другим недостаткам можно отнести однобокость интерпретации полученных результатов – к примеру, по результатам разбора компании Apple по данной матрице, все ее старые устройства попали бы в квадрант «Собаки» и рациональнее всего, казалось бы, было прекратить их поддержку, к тому же простимулировать тем самым потребителей покупать свежие устройства компании, однако матрица не учитывает репутационные издержки, а также потерю лояльности клиентов в случае принятия такого решения. Также среди существенных недостатков можно выделить факт того, что данная матрица наиболее применима в спокойных рыночных условиях – она не подойдет для использования в условиях серьезных экономических потрясений, или наоборот, в рамках аномально высокого спроса [13].

Таким образом, классический вариант матрицы BCG ни в коем случае нельзя считать готовым решением в рамках разработки стратегии дальнейшего развития предприятия, скорее это инструмент, призванный, наравне со SWOT анализом, помочь определить возможности роста и предупредить угрозы, которые в данный момент влияют на предприятие. Помимо этого, за счет того, что матрица позволяет оценить портфель товаров и услуг компании в корреляции с жизненным циклом данных товаров и услуг, компания может принимать эффективные решения как по избавлению от некоторых позиций в своем портфеле, так и по дополнительным инвестициям в тот или иной продукт.

Теперь рассмотрим современные наработки Бостонской Консалтинговой Группы в рамках оценки конкурентоспособности предприятия. Современный адаптивный вариант модели получил название BCG Digital Acceleration Index (DAI). Данная модель оценивает конкурентоспособность компании через уровень цифровизации ее процессов. В данной модели исследуется в первую очередь цифровая зрелость компании, то есть оценивается уровень эффективности применения ей цифровых технологий в собственной деятельности.

Суть использования данной модели заключается в следующем – оценить текущий уровень цифровой зрелости компании по ключевым направлениям и сравнить его с конкурентами, с целевыми ориентирами и с лучшими мировыми практиками [14].

В настоящее время данная модель отличается от других подобных тем, что имеет программное воплощение в виде приложения для телефона. Владелец бизнеса создает профиль своей компании в приложении, а затем

отвечая на наводящие вопросы раскрывает особенности деятельности компании и уровень применения цифровых технологий. Каждый вопрос и раздел сопровождается пояснениями и сносками для раскрытия сути опрашиваемого параметра. В конце владелец получает готовый результат в виде оценки его компании и сравнении ее с другими пользователями и с общепромышленными стандартами. Стоит также отметить, что приложение имеет широкие возможности для кастомизации под конкретного клиента как по собственному дизайну, так и по задаваемым в опросе вопросам. В данный момент база данных насчитывает более чем 11 500 компаний.

Перейдем к структуре и методике расчета модели BCG DAI. Модель состоит из 6 блоков, каждый из которых включает множество показателей – от оценки стратегии компании до организационной культуры. В каждый блок входит несколько параметров, на основе которых блоку и присваивается итоговая оценка. Структура оцениваемых блоков, а также суть входящих в него параметров представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Структура блоков модели BCG DAI

Блок оценки	Суть оценки
Цифровая стратегия	Наличие стратегии, цифровых целей, видения
Бизнес-модель	Инновации, цифровизация продуктов и каналов сбыта
Клиентский опыт	Цифровые интерфейсы, персонализация, омниканальность
Операционная модель	Автоматизация, Agile, цифровые процессы
Цифровые технологии и данные	Использование ИИ, Big Data, IoT, облака, кибербезопасность
Организация и культура	Гибкость, обучение сотрудников, инновационная культура

Каждый из показателей оценивается по 100 балльной шкале в соответствующей градации:

1. 0-30 – начальный уровень (отсутствие цифровизации);
2. 31-60 – средний уровень (точечная цифровизация);
3. 61-100 – высокий уровень (высокая/всеобъемлющая цифровизация)

Затем происходит расчет среднего значения по всем блокам показателей, результаты которого интерпретируются следующим образом:

1. 0-30 – начальный уровень (отсутствие цифровизации);
2. 31-60 – средний уровень (точечная цифровизация);
3. 61-80 – высокий уровень (системное внедрение цифровизации)
4. 81-100 – лидерство (компания эталон)

Данный метод может быть использован в случае, когда компания планирует цифровую трансформацию и ей необходимо оценить свои слабые и сильные места в рамках цифровизации. Однако, несмотря на удобство метода (наличие приложения) его частичная несостоятельность заключается в том, что исходные данные в большинстве своем не только экспертные, но также даются на основе самооценки бизнеса собственником, что неизбежно привносит погрешность в итоговый результат в той или иной степени. Такой метод можно использовать для самопроверки, однако как самостоятельный метод оценки влияния цифровизации на конкурентоспособность он не существует.

Перейдем к другой распространенной матрице оценки конкурентоспособности GE McKinsey. Данная матрица была разработана в консалтинговой компании McKinsey&Company совместно с General Electric и была призвана стать конкурентом для матрицы BCG, которая была разобрана ранее в данной главе. Как уже было сказано, у матрицы BCG есть существенное количество недостатков – один из них, это отсутствие учета в процессе анализа множества факторов, влияющих на компанию – данная матрица определяет успешность или убыточность продукта основываясь на единичных показателях таких как объем продаж и других. Основным преимуществом матрицы GE McKinsey считается многофакторность – в отличие от предшественника, данный инструмент учитывает не только объем продаж, но и другие факторы. Матрица GE McKinsey использует два критерия успешности компании, продукта или направления деятельности: конкурентоспособность и привлекательность рынка, где под этим подразумевается перспективность сферы бизнеса, которую компания занимает или планирует занять. С визуализацией матрицы можно ознакомиться на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Квадранты матрицы GE McKinsey

Визуальное представление матрицы состоит из сетки с девятью ячейками, где по оси Х отмечен параметр конкурентоспособности, а по оси Y – параметр привлекательности рынка.

Исходя из рисунка можно заметить, что самое привлекательное направление для развития окажется в правой верхней ячейке сетки, самое бесперспективное – в левом нижнем. Цветовая интерпретация происходит следующим образом: зеленым цветом обозначены самые перспективные позиции, красным – самые бесперспективные, а желтым – нейтральные позиции, которые подразумевают под собой наличие высоких рисков.

Как уже было сказано выше, для проведения анализа по модели McKinsey необходимо рассчитать два критерия: конкурентоспособность товара или услуги и привлекательность рынка. Разберем расчет каждого из критериев по порядку.

Конкурентоспособность рассчитывается путем анализа следующих факторов:

1. узнаваемость бренда и торговой марки;
2. уникальность торгового предложения;
3. качество товара;
4. профессионализм сотрудников;
5. финансовые ресурсы;
6. маркетинговые возможности;
7. скорость реакции на изменения рынка.

Важно отметить, что представленные выше факторы являются универсальным примером – в зависимости от специфики деятельности компании этот список может пополняться специализированными факторами, и наоборот, отсюда могут быть убраны не существенные для конкретной сферы факторы.

Далее проводится ранжирование данных факторов по их важности путем составления сводной таблицы и присвоения каждому из факторов весового коэффициента. Пример представлен в таблице 1.6.

Необходимо дать пояснения касательно расставления весовых коэффициентов. Сумма значений по данной колонке должна составлять 100%. Под оценкой подразумевается уровень реализации данного фактора в конкретном рассматриваемом бизнесе по десятибалльной шкале. Как правило для оценки приглашаются эксперты извне, однако в зависимости от ситуации в компании, а также цели проведения анализа с помощью данной матрицы, анализ факторов может проводиться своими силами. Итоговый показатель по каждому фактору получается за счет

перемножения показателей в столбцах «Оценка» и «Вес». Далее итоговые значения по каждому из факторов суммируются, в нашем примере получается значение 5,88.

Таблица 1.6

Ранжирование факторов конкурентоспособности по McKinsey

Фактор	Вес, %	Оценка	Итог
Качество товара	20	5	1
Уникальность торгового предложения	18	4	0,72
Узнаваемость бренда и торговой марки	16	7	1,12
Фактор	Вес, %	Оценка	Итог
Финансовые ресурсы	16	8	1,28
Маркетинговые возможности	14	9	1,26
Профессионализм сотрудников	10	2	0,2
Скорость реакции на изменения рынка	6	5	0,3

В рамках следующего этапа рассчитывается привлекательность рынка. Для проведения данного этапа анализа оцениваются рыночные и потребительские факторы, а также тенденции рынка. Разберем каждую из групп по порядку.

К рыночным факторам относятся размер рынка и занимаемый компанией рыночный сегмент, а также информация о конкурентах – их количество, активность и создаваемые ими барьеры для выхода на рынок.

К потребительским факторам относится информация об аудиторрии рынка, а также об особенностях потребительского поведения, сложившихся в рамках рассматриваемого рынка – культура потребления продукта, уровень лояльности потребителей брендам-конкурентам, наличие незакрытых потребностей у клиентов конкурентов. К тенденциям рынка относятся его потенциальные возможности для развития, темпы роста и присущие данному рынку внешние риски [15].

Расчет уровня привлекательности рынка проходит аналогичным образом, как и анализ конкурентоспособности, проведенный ранее. Среди упомянутых выше групп факторов выбираются наиболее важные и учитывающие специфику деятельности рассматриваемой компании. Стоит отметить, что, как и в случае с факторами, выделяемыми в рамках расчета уровня конкурентоспособности, факторы рыночной привлекательности также могут дополняться и изменяться в зависимости от сферы и специфики бизнеса. Факторам аналогичным образом присваивается весовой коэффициент и выставляется индивидуальная оценка в зависимости от степени влияния того или иного фактора.

Приведем в качестве примера ранжирование выделенных факторов привлекательности рынка в таблице 1.7. Аналогичным образом суммируем итоговые значения по каждому из факторов и получаем показатель привлекательности рынка равный 7,5 баллов.

Таблица 1.7

Ранжирование факторов привлекательности рынка по McKinsey

Фактор	Вес, %	Оценка	Итог
Количество конкурентов	20	9	1,8
Активность конкурентов	20	7	1,4
Аудитория рынка	20	5	1
Уровень лояльности брендам конкурентов	14	8	1,12
Незакрытые потребности клиентов конкурентов	12	9	1,08
Культура потребления продукта	8	10	0,8
Потенциальные внешние риски для рынка	6	5	0,3

Следующий этап подразумевает интерпретацию полученных значений по каждой из двух переменных – конкурентоспособность рассматриваемого бизнеса и привлекательность рынка. Всего существует три категории, к которым можно отнести тот или иной параметр:

1. Низкая (от 0 до 3 баллов);
2. Средняя (от 4 до 7 баллов);
3. Высокая (от 8 до 10 баллов).

Полученное значение конкурентоспособности бизнеса составляет 5,88 и должно быть отнесено к средней категории, в то время как показатель привлекательности рынка, составляющий 7,5 баллов должен быть округлен до целого значения и отнесен к высокой категории. Таким образом, наш гипотетический бизнес обладает средним уровнем конкурентоспособности и высокими значениями привлекательности рынка.

Последним этапом анализа организации по матрице GE McKinsey является нанесение полученных результатов в соответствующий их положению на матрице квадрант. С полученным результатом в конкретном примере можно ознакомиться на рисунке 1.4.

Ознакомившись с матрицей, можно заметить, что компания находится в зеленой зоне, однако стоит также учесть, что во многом такому положению компания обязана высокой привлекательности рынка, а не собственным заслугам касательно конкурентоспособности реализуемого ей товара или услуги.

Таким образом был разобран механизм проведения классического варианта анализа по матрице GE McKinsey. Как и предшествующая ей

матрица Бостонской Консалтинговой Группы, данный инструмент позволяет оценить уровень конкурентоспособности и положения на рынке как конкретных продуктов компании, так и бизнеса целиком. Следует также отметить, что подобно матрице BCG, матрица McKinsey не является готовым решением в вопросе разработки дальнейшей стратегии развития, а представляет из себя вспомогательный инструмент, позволяющий оценить положение компании в конкретный момент времени, предупредить проблемные области и скорректировать на основе этих данных дальнейшие действия.



Рисунок 1.4 – Пример расположения компании на матрице GE McKinsey

Призванная стать более современной альтернативой матрице BCG, матрица GE McKinsey отличается от нее тем, что номинально учитывает сразу большое множество факторов, влияющих на организацию. Однако, поэтапно проведя анализ с помощью матрицы McKinsey можно прийти к выводу, что несмотря на учет большого количества факторов применение данной модели сводится к двум переменным, равно как и к двум осям (X – конкурентоспособность и Y – привлекательность рынка), что присуще и матрице BCG. Что касается «цифровой» версии

данного инструмента, то прямого современного варианта классической матрицы GE McKinsey официально не существует.

Таким образом в рамках данной главы были рассмотрены основные подходы к оценке конкурентоспособности организации. Были рассмотрены классические варианты существующих матриц и инструментов, а затем, при наличии, были приведены современные варианты данных инструментов, либо современные наработки по рассматриваемым матрицам в целом. Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что рассмотренные инструменты имеют направленность преимущественно на средний и крупный бизнес.

1.3 Обоснование модифицированного подхода к оценке конкурентоспособности предприятий

В первую очередь необходимо раскрыть суть предлагаемого модифицированного подхода к оценке конкурентоспособности.

Целью предлагаемой комбинированной модели является комплексная оценка уровня конкурентоспособности малых предприятий с учетом не только традиционных экономических и организационных факторов, но и параметров цифровой зрелости, что особенно актуально в условиях цифровой трансформации экономики.

Разрабатываемая модель предполагает анализ трех блоков показателей – классических, организационно-управленческих и цифровых, результатом которого становится вычисление интегрального индекса конкурентоспособности и его визуализация посредством радарной диаграммы.

Классический блок представляют из себя общие показатели для оценки финансового состояния и положения компании на рынке. Среди них рентабельность и объем продаж, доля рынка. Все они рассчитывается исключительно с помощью традиционных формул расчетов данных показателей.

Организационно управленческий блок предполагает анализ уровня организационной структуры, мотивационной системы и квалификации персонала. Данный блок оценивается с помощью чек-листов и опросов, применяется метод экспертной оценки. К каждому из показателей разрабатывается чек-лист со своим перечнем вопросов, далее производится анализ и оценка с последующим выставлением баллов по предусмотренной чек-листом шкале.

В цифровой блок входят показатели, связанные с использованием CRM/ERP систем, онлайн маркетинга и E-commerce. Также в данный

блок входит адаптация индекса цифровой зрелости для малых предприятий, со своей градацией баллов, которая адаптируется в соответствии с общей шкалой предложенной модели. Показатели данного блока оцениваются как с помощью чек-листов, так и с помощью универсальных общеизвестных формул.

По результатам анализа трех блоков показателей, формируется сводная таблица, где значения каждого из рассчитанных ранее показателей нормализуются по общей шкале предложенной модели.

Каждому из рассмотренных блоков показателей присваивается вес, суммарно по трем блокам составляющий 100%. Важно отметить, что больший вес среди трех групп присваивается цифровому блоку, так как предложенная модель оценки конкурентоспособности ориентирована на условия цифровой трансформации экономики. Вес каждого блока распределяется между входящими в него показателями.

Заключительным этапом сводной таблицы является рассчитанное индивидуально по всем показателям взвешенное значение. Оно получается в результате перемножения нормализованных значений и веса по каждому из показателей.

Результатом всего проведенного анализа является расчет интегрального индекса конкурентоспособности, который рассчитывается с помощью полученных ранее взвешенных значений. Интегральный индекс интерпретируется с помощью шкалы, которая присваивает соответствующий полученному значению уровень конкурентоспособности предприятия – низкий, средний или высокий.

Визуализация проведенного анализа происходит с помощью построения радарной диаграммы, в которую заносятся нормализованные значения по каждому показателю. Ее построение нужно для наглядного представления полученных результатов и выявления с помощью нее проблемных сторон компании, а также потенциальных возможностей для дополнительного инвестирования.

Таким образом предлагаемая модель представляет из себя комплексный и глубокий подход к оценке конкурентоспособности так как учитывает сразу три группы показателей разной направленности. В процессе анализа они приводятся с помощью нормализации к единой шкале. Сам анализ показателей проводится с помощью множества способов, основные из которых – использование общих формул и применение чек-листов, а вспомогательные это проведение опросных интервью и использование адаптированного индекса цифровой зрелости (в рамках анализа показателей цифрового блока).

В таблице 1.8 представлены основные отличия модифицированной модели от существующих подходов, которые были рассмотрены в предыдущей главе.

Таблица 1.8

Основные отличия модифицированной модели от классических

Критерий	Классические модели	Модифицированная модель
Учет факторов цифровизации	Отсутствует или минимален	Является ключевым элементом
Актуальность для МСП	Ограниченная	Высокая
Универсальность	Ориентированы на крупный бизнес	Оптимизирована для малых предприятий
Структура оценки	Простая, одноуровневая	Многослойная

Таким образом можно выделить следующие преимущества и принципы предложенной модели:

1. Комплексность – учитываются традиционные и цифровые факторы и показатели. Модель учитывает три блока показателей, два из которых традиционные, а один цифровой, которому отдан больший вес в рамках рассчитываемого интегрального показателя конкурентоспособности;

2. Гибкость – применима для различных отраслей малого бизнеса. Система показателей предполагает их расчет по универсальным формулам, подходящим компаниям с различной спецификой бизнеса. Часть показателей организационно управленческого и цифрового блока рассчитывается с помощью чек-листов и экспертным образом. Основные положения и вопросы экспертных опросников также могут быть адаптированы в зависимости от специфики деятельности и масштаба анализируемого предприятия;

3. Актуальность – Модель учитывает реалии цифровой трансформации;

4. Аналитическая глубина – позволяет не только дать интегральную оценку, но и выявить слабые места в управлении или цифровизации предприятия. Для этого используется визуальное представление в формате радиальной диаграммы. Ее отличие от визуализаций классических моделей заключается в большем количестве переменных, представленных в рамках визуализации результатов анализа. Как было установлено в предыдущей главе – основа визуализации классических моделей –

матрица с двумя осями, где в каждую ось закладывается параметр. Положение компании в рамках анализа по таким моделям обуславливается пересечением значений этих параметров. Получается, что в визуальном представлении классических моделей, вне зависимости от количества учитываемых факторов, мы наглядно можем увидеть изменение лишь двух показателей, в то время как в рамках предложенной модели используется радиальная диаграмма, которая учитывает и отражает изменения всех анализируемых показателей. Поэтому, в аналитическом плане способ визуализации с помощью такой диаграммы более информативен и позволяет сразу увидеть проблемные места компании, на которые в первую очередь необходимо обратить внимание.

2. Разработка модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса условиях цифровой трансформации

2.1 Архитектура и описание модели

Целью предлагаемой комбинированной модели является комплексная оценка уровня конкурентоспособности малых предприятий с учетом не только традиционных экономических и организационных факторов, но и параметров цифровой зрелости, что особенно актуально в условиях цифровой трансформации экономики.

Для рассмотрения архитектуры модели необходимо начать с системы показателей, которые будут анализироваться в рамках использования модели.

Модель включает три ключевых блока оценки, каждый из которых охватывает соответствующую группу факторов:

1 Классические показатели – отражают финансово-экономические параметры деятельности предприятия. В рамках данного блока выделяются такие факторы как качество продукции, цена для конечного потребителя, прибыльность компании, ее узнаваемость на рынке и занимаемое ей место.

2 Организационно-управленческие показатели – характеризуют внутренние управленческие и кадровые аспекты, такие как управленческая структура, квалификация персонала, мотивационная система.

3 Цифровые показатели – позволяют учесть уровень цифровой зрелости и интеграции цифровых технологий на рассматриваемом МСП.

Несмотря на направленность модели на внутренний анализ компании, часть показателей (преимущественно классического блока) предполагают сравнение компании с конкурентами и общеотраслевыми показателями для выставления оценки.

Для рассмотрения структуры модели сначала будет разобран порядок проведения анализа и предоставлены шаблонные таблицы с пояснениями, а после будет приведен пример анализа на основе случайных данных.

Первым этапом анализа является распределение выделенных показателей по трем блокам. Каждой группе присваивается весовой коэффициент, в зависимости от важности конкретного блока показателей. По итогам распределения формируется таблица 2.1.

Каждому из выделенных блоков присвоен весовой коэффициент, сумма которых по трем блокам составляет 100%. Как можно заметить, наибольший вес получил блок под названием «цифровые показатели» так как предлагаемая модель ориентирована на использование в условиях цифровой трансформации. Важно отметить, что в зависимости от специфики анализируемой компании количество показателей в том или ином блоке может изменяться.

Таблица 2.1

Блоки показателей и их весовые коэффициенты

Блок оценки	Показатели	Вес блока, %
Классические показатели	Показатель 1	35%
	Показатель 2	
	Показатель 3	
Организационно управленческие показатели	Показатель 4	25%
	Показатель 5	
	Показатель 6	
Цифровые показатели	Показатель 7	40%
	Показатель 8	
	Показатель 9	
Итоговый вес		100%

Вторым этапом является заполнение сводной таблицы. Сначала будет представлен шаблон готовой таблицы 2.2, а затем будут разобраны необходимые действия для ее составления.

Таблица 2.2

Сводная таблица разработанной модели

Показатель	Значение (Z)	Нормализация (P)	Вес (W)	Взвешенное значение ($P \cdot W$)
Классические показатели				
Показатель 1	Получается в результате расчета показателя	Интерпретация данных из колонки «Значение» по шкале от 0 до 1	Ранее присвоенный блоку вес, распределенный между показателями этого блока	Нормализация, умноженная на Вес
Показатель 2	-	-	-	-
Показатель 3	-	-	-	-

В шаблоне представлен только классический блок, однако аналогично в продолжении таблицы указываются значения показателей остальных блоков.

Необходимо раскрыть принцип заполнения данной таблицы.

1. Поиск значений выделенных показателей. Данный шаг подразумевает расчет каждого показателя с последующим занесением полученных значений в колонку «Значение». К примеру, в классическом блоке был выделен показатель рентабельности, соответственно необходимо провести его расчет по формуле и внести результат в соответствующую колонку.

2. Нормализация полученных значений. Так как показатели классического блока находятся с помощью универсальных формул, а значения показателей организационно управленческого и цифрового блоков иными способами, возникает необходимость приведения полученных результатов к единой метрике. Для интерпретации полученных значений в рамках Модели была выбрана шкала от 0 до 1, где в виде промежуточных значений выступают десятичные дроби. Она показывает, насколько в рамках модели развит уровень конкретного показателя.

Чтобы интерпретировать n-балльную шкалу оценки (например, при оценке показателя уровня использования CRM системы из цифрового блока) по указанной шкале нормализации, применяется простая формула пропорции:

$$\frac{P_i}{P_{max}} = \frac{B_i}{B_{max}}, \quad (2.1)$$

Где P_i – искомое нормализованное значение показателя, требуемое для таблицы; P_{max} – максимальное значение по шкале нормализации, равное 1; B_i – набранные по итогам анализа показателя баллы; B_{max} – максимально возможное количество баллов для получения при анализе конкретного показателя. Разберем как проводится нормализация на примере 18-балльной шкалы в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Пример нормализации полученных значений

Полученные баллы (B_i)	Значение нормализации по шкале (P_i)
0	0
3	0,17
6	0,34
9	0,5

12	0,67
15	0,83
18 (B_{max})	1 (P_{max})

3. Сумма значений в колонке «Вес» по каждому из трех выделенных блоков показателей не должно превышать определенных ранее процентных значений. Если вес блока «Классические показатели» в рамках предлагаемой модели составляет суммарно 35%, то сумма весов показателей, входящих в него, не должна превышать это конкретное значение.

4. Взвешенное значение получается в результате перемножения значений из колонок «Нормализация» и «Вес». Это итоговый результат, необходимый для дальнейшего анализа.

Третьим этапом является расчет интегрального индекса конкурентоспособности (ИИК) по итогам сводной таблицы. Он имеет следующую формулу:

$$\text{ИИК} = \sum (P_i * W_i), \quad (2.2)$$

Где P_i – нормализованное значение показателя, а W_i – весовой коэффициент показателя в структуре модели.

Принцип расчета по данной формуле заключается в суммировании взвешенных значений всех показателей. Полученный результат интерпретируется в соответствии со шкалой, представленной в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Интерпретация значений ИИК

Значение ИИК	Уровень конкурентоспособности
Диапазон 0 – 0,39	Низкий (высокая уязвимость)
Диапазон 0,4 – 0,69	Средний (нестабильная позиция)
Диапазон 0,7 – 1	Высокий (устойчивая компания с высоким уровнем цифровой активности)

В результате расчета ИИК появляется возможность оценить уровень конкурентоспособности рассматриваемого предприятия и сделать соответствующие предварительные выводы.

Далее в рамках разработанной модели необходимо построение радарной диаграммы для визуализации и определения проблемных зон или потенциальных зон роста. При построении диаграммы используются нормализованные значения, для того чтобы полученная картина была приведена к общему знаменателю вне зависимости от характера

используемого в ней показателя и его принадлежности к тому или иному блоку. Таким образом диаграмма позволяет наглядно продемонстрировать с какими показателями у компании все хорошо, а на какие следует обратить внимание и перераспределить ресурсы в их развитие [16]. С визуализацией итогов анализа можно ознакомиться на рисунке 2.1.

С помощью диаграммы можно наглядно продемонстрировать, какие из оцениваемых показателей в компании обладают недостаточным уровнем развития и на них следует обратить внимание и перераспределить ресурсы в их реализацию, а какие развиты хорошо. Чем ближе к центру диаграммы находится значение – тем проблемнее данная сторона рассматриваемой компании и наоборот, чем дальше вершина находится от центра, тем лучше данный аспект реализован в компании. Идеальной ситуацией будет считаться тот случай, когда у компании все рассматриваемые аспекты находятся на приблизительно одинаково высоком уровне или полностью соответствуют эталонным.

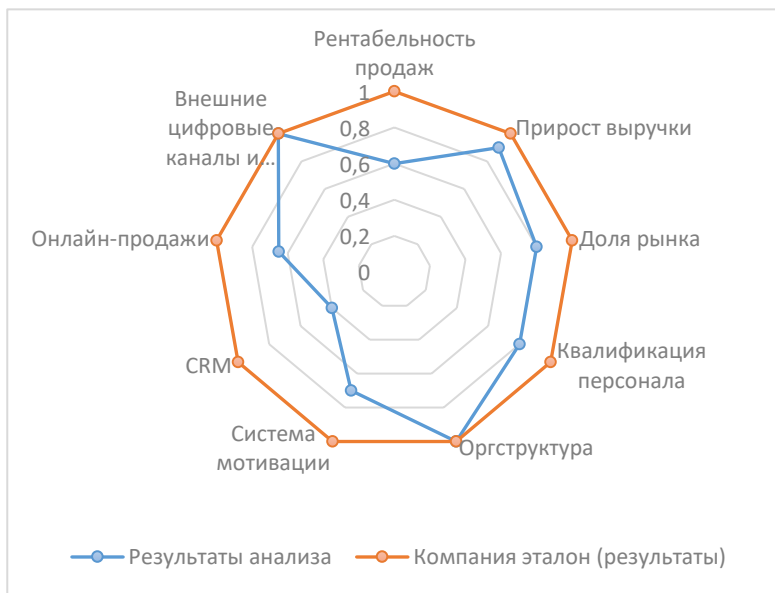


Рисунок 2.1 – Визуализация результатов анализа по разработанной модели.

Если основной целью анализа показателей был расчет ИИК для определения уровня конкурентоспособности и цифровой активности компании, то основная цель радарной диаграммы – наглядная демонстрация почему и за счет каких показателей, в частности, этот уровень был достигнут.

Заключительным этапом, предусмотренным разработанной моделью оценки конкурентоспособности малого бизнеса, является анализ разрывов полученных значений с эталонными. Анализ представлен в таблице 2.5.

Необходимо раскрыть особенности анализа разрывов. Полученные значения (третья колонка таблицы 5) сравниваются со значениями компании эталона (вторая колонка таблицы 5) путем вычитания. Полученный разрыв заносится в четвертую колонку таблицы 5, после чего на основании представленного диапазона ему присваивается характеристика. После полного заполнения таблицы по всем показателям и присвоения каждому характеристики можно приступать к итоговым выводам и рекомендациям.

Таблица 2.5

Анализ разрывов эталонных и полученных значений.

Показатель	Эталонное значение (P_{max})	Нормализованное полученное значение	Разрыв значений	Характеристика (Диапазон отклонений)
Классический блок показателей				
Рентабельность	1	Значение показателя, отмеченное на синем кольце радарной диаграммы (рисунок 1)	Получается путем вычитания «нормализованного полученного значения» из «эталонного значения»	0,7 – 1 – критическое отставание; 0,4 – 0,69 – значительное отставание 0 – 0,39 – отставание в пределах нормы
Прирост выручки	1	-	-	-
Доля охвата	1	-	-	-
...				

Выводы по итогам анализа являются заключительным этапом разработанной модели. Наличие рассчитанного интегрального индекса конкурентоспособности позволяет получить предварительный обобщенный результат касательно уровня конкурентоспособности рассматриваемой компании. Визуализация этих данных и последующий анализ разрывов

полученных результатов позволяет увидеть полную картину по всем анализируемым показателям. На основе данной информации руководителем или владельцем компании формулируются выводы об уровне конкурентоспособности, и планируются дальнейшие действия по ее увеличению или сохранению. После реализации всех изменений в деятельность компании, затрагивающих проблемные показатели, ответственное лицо может повторно провести анализ, чтобы отследить изменения ИИК – обобщенного показателя конкурентоспособности компании.

После рассмотрения всех этапов анализа по разработанной в рамках исследования модели, ее структуру можно представить следующим образом:

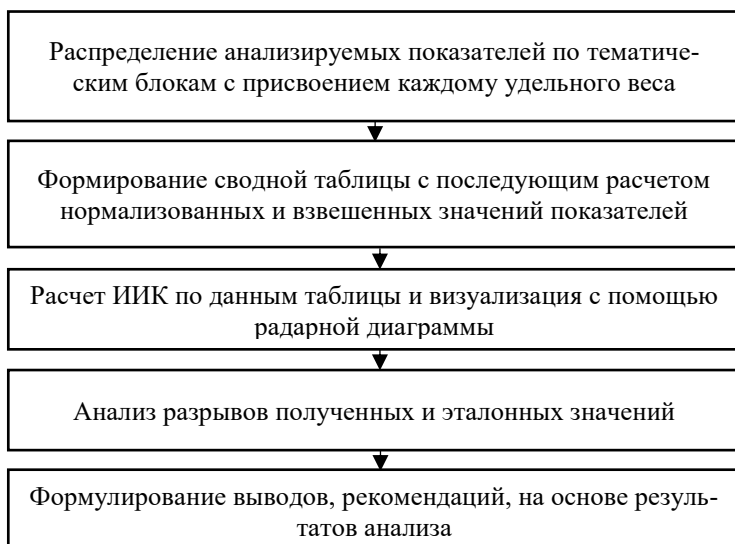


Рисунок 2.2 – Структура анализа по разработанной модели

Таким образом, полный анализ по представленной модели состоит из пяти этапов. Модель учитывает факторы цифровизации – они включены в цифровой блок показателей, обладающий наибольшим весом. Кроме того, анализ по модели позволяет получить как быстрый обобщенный результат (расчет ИИК), так и детальный (Визуализация и анализ разрывов).

В рамках первого этапа были определены блоки показателей, каждому из которых был присвоен свой весовой коэффициент.

Во втором этапе была составлена и заполнена сводная таблица, сутью которой являлась нормализация полученных значений по единой

для модели шкале и последующее нахождение взвешенных значений с учетом весовых коэффициентов каждого показателя.

Третий этап подразумевал расчет интегрального индекса конкурентоспособности с использованием значений, полученных в результате составления сводной таблицы. Полученное значение по итогам расчета ИИК интерпретировалась в соответствии с предложенной в рамках модели шкалой для определения уровня конкурентоспособности предприятия. В заключении была построена радарная диаграмма, наглядно визуализирующая проблемные зоны и зоны потенциальных инвестиций.

Четвертый и пятый этапы посвящены анализу разрывов между полученными значениями и эталонными и формулированию итоговых выводов по результатам всего анализа.

2.2 Система показателей оценки конкурентоспособности

В рамках предложенной модели оценки конкурентоспособности используется комплексный подход анализа показателей. Модель предполагает анализ трех блоков показателей, каждый из которых наделен собственным весом в итоговом интегральном индексе конкурентоспособности. В данной главе будет подробно разобрана сама система показателей и приведена методология расчета каждого из них.

Разбор показателей будет проводиться по группам в том порядке, в котором они непосредственно перечисляются в предложенной модели. Первая группа – это «классические показатели». Основная их особенность в рамках модели заключается в том, что они универсальны и подходят не только для анализа МСП, но и для крупного бизнеса. Так как они не учитывают факторы цифровизации и присущи абсолютно любой модели анализа конкурентоспособности организации, они получили название «классические» и были объединены в этот блок по этому признаку.

Первым показателем данного блока является рентабельность продаж – финансовый показатель, который показывает, какая часть выручки от продаж остается у компании в виде прибыли после покрытия всех расходов.

Она рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж (ROS)} = \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (2.3)$$

Где операционная прибыль – это прибыль от основной деятельности компании за вычетом операционных расходов, но до уплаты процентов и налогов, а выручка от продаж – общий доход от продажи товаров и услуг.

В качестве метрики для нормализации показателя используются данные из открытых источников по норме рентабельности для конкретной рассматриваемой отрасли, которые затем переводятся в упомянутую в предыдущей главе шкалу от 0 до 1.

Следующий показатель, используемый в рамках анализа классического блока – показатель прироста выручки. Его использование обусловлено следующими причинами. В первую очередь это возможность использования молодой компанией и МСП в целом, которое работает в бизнесе непродолжительное время. Кроме того, при планировании своей деятельности такая компания должна быть относительно уверена в том, что финансовая среда на планируемый период останется стабильной и не претерпит кардинальных изменений.

Также данный показатель был отнесен в данный блок потому, что идеально подходит для анализа МСП в классическом варианте – в качестве стабильного круглогодичного бизнеса без сезонной направленности и в меньшей мере зависящего от окружающей среды.

Показатель роста выручки использует информацию о текущих финансовых показателях и расширяет ее на более длительный период времени. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Прирост выручки} = \frac{\text{Доход за период}}{\text{Количество дней в периоде}} \times 365\%, \quad (2.4)$$

Нормализация данного показателя по шкале от 0 до 1 происходит с помощью экспертной оценки, так как у данного показателя существует номинально лишь два состояния – увеличение и снижение прибыли. Экспертная оценка позволяет взглянуть на ситуацию целиком, оценить, как изменялся показатель за анализируемый период и выставить ему соответствующий балл по упомянутой выше шкале нормализации. В качестве инструмента экспертной оценки предлагается сравнение фактического прироста выручки с запланированными значениями данного показателя в рамках рассматриваемого периода.

Последний в рассматриваемом классическом блоке показатель это доля охвата рынка, занимаемая анализируемым малым предприятием. Она рассчитывается путем деления общего количества подписчиков на всех медиаресурсах компании на совокупный объем аудитории всех конкурентов. Данный показатель был отнесен к классическим из-за

его универсальности в применениях в рамках анализа предприятий разного масштаба.

Нормализация доли рынка предприятия по шкале от 0 – 1 производится в прямой зависимости от занимаемой доли. Например, занимаемая доля предприятием 25% рыночной сферы, значит после нормализации значение показателя приобретет вид 0,25. Это обусловлено тем, что данный показатель объективен, так как не требует анализа со стороны эксперта для интерпретации по нормализованной шкале.

Теперь рассмотрим второй блок – организационно управленческие показатели. Несмотря на то, что показатели, напрямую связанные с цифровизацией в рамках предложенной модели вынесены в отдельный блок (Цифровые показатели), организационно управленческий блок также включает в себя элементы цифровизации.

Первым показателем второго блока является квалификация персонала. Поскольку модель предполагает учет цифровых факторов, то данный показатель интерпретируется как доля персонала с цифровыми навыками. Оценку персонала на соответствие данному показателю предложено провести в формате анкетирования с помощью чек листа. Затем, по мере получения результатов анкетирования.

Разберем, как может выглядеть примерная анкета и перечень вопросов для оценки квалификации персонала. Важно отметить, что это базовый вариант и в рамках предложенной модели анкета может быть изменена для лучшего соответствия специфики рассматриваемого предприятия.

Вопросы в предполагаемой анкете сгруппированы в три раздела, среди которых:

1. Основные цифровые навыки
2. Цифровые бизнес-инструменты
3. Цифровая безопасность, аналитика и обучаемость

Итоговый вариант шаблона анкеты с соответствующими разделами представлен в приложении [Приложение А].

По итогам данного чек листа в формате анкеты необходимо интерпретировать полученные результаты. Формат интерпретации ответов представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6

Интерпретация баллов анкеты оценки квалификации персонала

Количество баллов (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Уровень цифровых навыков респондента
0-8	Низкий
9-16	Средний
17-24	Высокий

Предложенной моделью предполагается, что уровни «Хороший» и «Продвинутый» будут занесены в число сотрудников, обладающих цифровыми навыками. Процентное количество таких сотрудников от общего числа сотрудников при переводе в шкалу от 0 до 1 и будет являться нормализованным значением.

Следующим показателем блока является уровень организационной структуры. Данный показатель позволяет оценить, насколько структура на МСП формализована, существует ли четкое разделение ролей среди сотрудников, налажена ли внутренняя коммуникация и обратная связь. Хотя, на первый взгляд может показаться что данный показатель больше относится к крупному бизнесу, он очень важен для МСП.

Нередко малый бизнес организован по принципу устных договоренностей между руководством и подчиненными, часто отсутствует четкое распределение обязанностей между сотрудниками – например, сегодня один маркетолог, другой продавец, а завтра наоборот в зависимости от ситуации. И если в одном конкретном примере такое управление может быть обосновано из-за специфики деятельности компании, то в большинстве случаев такая оргструктура лишь тормозит развитие бизнеса, дублируя поручения между сотрудниками или не ставя им четких временных рамок на их выполнение.

Стоит отметить, что объективных готовых формул для оценки данного параметра не существует и в рамках модели предполагается анализ уровня организационной структуры в формате таблицы. С оценкой уровня организационной структуры можно ознакомиться в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Чек-лист оценки уровня организационной структуры

№	Критерий оценки	Описание уровня (при шкале 0-3 за каждый вопрос)
1	Формализованность структуры	0 – структура отсутствует 1 – есть устная схема 2 – есть неформальный документ 3 – оформленная структура с ролями и функциями
2	Распределение обязанностей и зон ответственности	0 – функции пересекаются 1 – частичное разделение 2 – разделение с редким пересечением 3 – четкое разделение ролей
3	Гибкость и скорость принятия решений	0 – решения затягиваются 1 – медленная реакция 2 – средняя адаптивность 3 – высокая гибкость

4	Применение цифровых инструментов управления	0 – не используются 1 – только мессенджеры 2 – есть CRM или Task трекеры 3 – комплекс цифровых решений
5	Внутренняя коммуникация и обратная связь	0 – не налажена 1 – эпизодическая связь 2 – регулярная коммуникация 3 – выстроенная система обратной связи

Предлагается интерпретировать данные, полученные в результате анализа по следующей шкале, представленной в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Интерпретация баллов чек-листа оценки уровня оргструктуры

Количество баллов (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Уровень организационной структуры	Нормализованные значения
0-5	Низкий	0-0,33
6-10	Средний	0,34-0,66
11-15	Высокий	0,66-1

Последним показателем в рамках организационно-управленческого блока является уровень мотивационной системы. Данный показатель комплексный и состоит из множества элементов. Основные из них это материальная и нематериальная мотивация. Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Материальная мотивация – это оплата труда, бонусы и различные премии. Помимо этого, существует также элемент вовлеченности персонала в деятельность компании, уровень проявления их инициативности, наличие возможностей для карьерного и профессионального роста. В рамках предложенной модели предполагается, что данный показатель будет оцениваться по признаку наличия тех или иных элементов у рассматриваемой организации. За наличие того или иного элемента присваиваются баллы, которые затем будут интерпретированы по трем уровням развития мотивационной системы – «низкий, средний и высокий».

Мотивационная система оценивается следующим образом – отдельно проводится опрос руководителя об существующих в компании элементах мотивационной системы. Затем вычисляется степень их соответствия предложенным критериям в рамках опроса.

С примером опроса-интервью руководителя можно ознакомиться в приложении [Приложение Б].

Важно отметить, что ответы руководителя фиксируются в свободной форме, и не имеют вариантов ответов как в предыдущих тестах и чек-листах. Шкала оценки, применимая для элементов оценки мотивационной системы, представлена в таблице 2.9.

Заключительным блоком предложенной модели является группа цифровых показателей. Первым показателем данного блока является оценка уровня использования CRM и ERP-систем. CRM системы представляют из себя инструментарий для управления взаимоотношениями с клиентами, и, если на заре их появления они имели отношение скорее к крупному бизнесу, с развитием технологий использование данного инструмента стало неотъемлемой частью компаний любого масштаба.

Таблица 2.9

Интерпретация баллов оценки уровня мотивационной системы

Количество баллов (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Уровень развития мотивационной системы	Нормализованные значения
0-7	Низкий	0-0,33
8-14	Средний	0,34-0,66
15-21	Высокий	0,66-1

Что касается ERP-систем, то они все еще остаются частью крупного бизнеса, так как являются инструментом-планировщиком ресурсов, взаимоотношений внутри отделов компании и между этими отделами. Поэтому в контексте малого бизнеса ERP это ситуативный инструмент, применение которого зависит от специфики, структуры и масштаба.

Оценка уровня использования CRM в компании будет проводиться с помощью уже привычного в рамках предложенной модели чек-листа [Приложение В].

Предлагается интерпретировать данные, полученные в результате анализа по следующей шкале, которая представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Интерпретация баллов оценки уровня мотивационной системы

Количество баллов (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Уровень развития мотивационной системы	Нормализованные значения
0-7	Низкий	0-0,33
8-14	Средний	0,34-0,66
15-21	Высокий	0,66-1

Следующим показателем является доля выручки, полученной с помощью онлайн продаж. Сперва необходимо раскрыть важность данного показателя для анализа. В начале двадцать первого века онлайн продажи могли считаться исключительно дополнительным способом привлечения новых клиентов в дополнение к основной розничной торговле.

В настоящий момент ситуация кардинально изменилась, и для малого бизнеса онлайн торговля является одним из основных стимулов для развития и масштабирования. Если представлять малый бизнес на примере единичного предприятия или розничного магазина, с географическим присутствием в одном конкретном месте, то очень быстро возможности его масштабирования будут ограничены локальной клиентской базой. В случае с крупным бизнесом существует финансовая и ресурсная возможность открытия новых представительств, филиалов и т.д. для присутствия и освоения на других географических рынках. Онлайн продажи позволяют малой компании существенно расширить свою клиентскую базу, соответственно увеличить выручку в целом, так как охваченное количество потенциальных клиентов из других регионов или даже стран существенно превышает локальную клиентскую базу.

Данный показатель предложено рассчитывать по следующей формуле:

$$\text{Доля онлайн продаж} = \frac{\text{Онлайн-выручка за период}}{\text{Общая выручка за период}} \times 100\%, \quad (2.5)$$

Полученный результат в процентах нормализуется по шкале от 0 до 1 и заносится в основную таблицу в соответствующую ячейку.

Следующим показателем цифрового блока является уровень развития внешних цифровых каналов и маркетинга. Для начала разберем суть данного показателя. Под анализом уровня внешних цифровых каналов подразумевается оценка инструментов для взаимодействия с клиентами в цифровом формате.

Важно отметить, что под цифровым взаимодействием подразумевается как привлечение, то есть формирование клиентской базы, так и обслуживание клиентов: совершение продаж, предоставление сервиса. Оценивается данный показатель на основании параметров, с которыми можно ознакомиться в таблице 2.11.

Исходя из данных таблицы можно увидеть, что данный показатель включает в себя оценку пяти параметров, выбранных специально для малого бизнеса по своей актуальности.

Необходимо внести пояснения касательно того, почему первый и третий параметры не объединены, так как на первый взгляд по своему описанию оба из них предполагают оценку состояния сайта компании. Первый параметр подразумевает под собой само по себе наличие сайта компании, не обязательно имеющего E-Commerce функционал. Например, это может быть информационный сайт с примерами реализуемых компанией услуг или даже сайт-визитка, созданный для добавления его в профиль компании в приложении онлайн-карт.

Почему данный параметр важен: само по себе наличие сайта, его дизайн, наполнение и регулярное обновление поднимает уровень доверия к компании среди потенциальных клиентов. Это особенно актуально для малого бизнеса, который не имеет по определению огромных бюджетов для продвижения собственного бренда. Также, если компания молодая, наличие качественного сайта позволит ей сразу заявить о своем профессиональном подходе потенциальным клиентам.

Таблица 2.11

Интерпретация баллов оценки уровня мотивационной системы

Параметр	Описание	0 баллов	1–2 балла	3 балла
Наличие сайта / лендинга	Сайт, адаптация под мобильные устройства	Отсутствует	Есть, но не адаптирован или не обновляется	Современный, адаптивный, с активным контентом
Активность в соцсетях	Ведение аккаунтов, регулярность постов, вовлечённость	Нет аккаунтов	Редкие или нерегулярные публикации	Регулярный и активный контент, отклики пользователей
Онлайн-продажи / доставка	Наличие интернет-магазина, агрегаторов, форм заказа	Отсутствуют	Ограниченные формы (например, заказ через мессенджер)	Полноценная e-commerce платформа
Использование интернет-рекламы	Контекстная реклама, соцсети, таргетинг	Не используется	Иногда используется без анализа	Регулярные кампании с анализом эффективности
Присутствие на торговых онлайн-площадках	Публикация товара на Avito, Юла, Farpost и т.д.	Отсутствие	Представлены на некоторых площадках либо только на основной	Представлены на всех актуальных площадках, включая региональные

Третий параметр таблицы подразумевает под собой наличие на сайте компании интернет-магазина, а также его функционал. В зависимости от уровня реализации этого функционала сайт может представлять из себя: витрину, где клиент выбирает товар, но полное согласование заказа происходит в стороннем мессенджере или полноценную платформу, где все действия от выбора, до оплаты и расчетов доставки происходят на сайте.

Данный параметр важен потому, что при конкуренции представителей малого бизнеса немаловажную роль играет удобство взаимодействия клиента и компании. Потенциальный покупатель, посетив сайты нескольких компаний, предлагающих аналогичный товар по схожей цене, с большей вероятностью совершит покупку на том сайте, где процесс заказа наиболее информативен, понятен и полон. С большой долей вероятности, его оттолкнет тот сайт, где для заказа необходимого товара необходимо связываться с менеджером по телефону либо переходить в мессенджер, а оплата происходит с использованием сторонних сервисов, а не напрямую на сайте.

В рамках модели предполагается, что заполнение данной таблицы будет осуществляться на основе экспертной оценки. Поскольку анализ проводится в рамках малого бизнеса, в роли эксперта может выступать владелец бизнеса или руководитель. Интерпретация полученных в результате оценки баллов проводится по представленной ниже шкале.

Таблица 2.12

Интерпретация баллов оценки уровня мотивационной системы

Количество баллов (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Уровень развития внешних цифровых каналов и маркетинга	Нормализованные значения
0-3	Крайне низкий	0-0,2
4-6	Низкий	0,21-0,4
7-9	Средний	0,41-0,6
10-12	Высокий	0,61-0,8
13-15	Продвинутый	0,81-1

В отличие от предыдущих показателей, где полученные результаты разделялись по трем уровням, данный показатель предполагает деление итогов на пять уровней для большей наглядности при обнаружении проблемных мест по результатам итогового анализа, проводимого в рамках модели.

После подробного рассмотрения всех показателей, составляющих предложенную модель необходимо раскрыть особенности нормализации полученных при анализе каждого показателя значений. Как уже было определено ранее, все показатели организационно управленческого и цифрового блока (второй и третий блок) оцениваются с помощью балльной системы. У каждого из показателей своя собственная балльная шкала, так как количество параметров оценки в каждом показателе отличается. Для заполнения сводной таблицы, возникает необходимость нормализации полученных баллов и приведения их к общему виду, для дальнейших этапов анализа, таких как расчет интегрального индекса конкурентоспособности и построение радарной диаграммы.

Как уже было сказано ранее, нормализация проводится по шкале от 0 до 1, где результаты в виде баллов переводятся в десятичные дробные значения.

Чтобы интерпретировать n-балльную шкалу оценки (например, в оценке уровня использования CRM системы) по указанной шкале, применяется простая формула:

$$\text{Нормализованное значение} = \frac{\text{набранные баллы}}{\text{Общее количество баллов}}, \quad (2.6)$$

Разберем как проводится нормализация на примере 18-балльной шкалы. Пример представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Пример нормализации по предложенной формуле

Полученные баллы	Значение нормализации по шкале
0	0
3	0,17
6	0,34
9	0,5
12	0,67
15	0,83
18	1

Таким образом, в данном разделе была подробно рассмотрена система показателей, анализ которых предполагает предложенная модель оценки конкурентоспособности малого бизнеса в условиях цифровой трансформации. Была дана характеристика каждому из трех блоков показателей. При анализе показателей первого блока используются классические формулы. При анализе второго и третьего блоков показателей

используются методы опросных таблиц и чек листов. При анализе показателей первого блока в качестве первичных результатов выступают натуральные значения, полученные в результате использования формул (формула рентабельности, доли рынка и т.д), в то время как при анализе показателей из организационно-управленческого и цифрового блока в качестве первичных результатов выступают баллы по индивидуальной для каждого показателя шкале.

Стоит так же отметить особенности нормализации первичных результатов. Нормализация значений, полученных по классическому блоку, происходит различными способами: сравнение с общепромышленными показателями и присвоение соответствующего значения по предложенной шкале, сравнение с собственными результатами за прошлый период, перевод процентного соотношения в предложенную шкалу (в случае показателя занимаемая доля рынка). Что касается нормализации первичных результатов второго и третьего блока, но полученные баллы переводятся в шкалу от 0 до 1 по предложенной выше формуле.

Также еще раз необходимо затронуть особенности расчета показателя уровня мотивационной системы, входящего в организационно управленческий блок. Следует отметить, что взгляд на состояние мотивационной системы со стороны сотрудников и со стороны владельца бизнеса может кардинально различаться. Поэтому для объективизации полученных результатов конкретно в данном показателе применяется метод комплексной оценки, который включает в себя как опрос сотрудников, с последующим выставлением баллов по его результатам, так и интервью с руководителем, результатом которого также является выставление баллов на основе его оценки мотивационной системы. Для объективизации и нахождения усредненных результатов по итогам анализа данного показателя, результаты обоих опросов приводятся к общему значению путем нахождения среднего арифметического.

2.3 Сравнительный анализ модифицированной модели с существующими подходами к оценке конкурентоспособности предприятий

После того, как ранее была рассмотрена структура разработанной модели и был приведен подробный алгоритм ее применения, в рамках данной главы необходимо сравнить полученную модель с традиционными и широко применимыми подходами к оценке конкурентоспособности.

Стоит раскрыть характер этого сравнения. Классические подходы и модели будут сравниваться с разработанной моделью в порядке их упоминания в материале данного исследования. В процессе сравнения будут перечислены как преимущества, так и недостатки того или иного подхода в сравнении с разработанной моделью, а также даны основные отличительные черты. Также необходимо учесть, что особую роль при сравнительном анализе будет играть рассмотрение заимствований из тех или иных подходов, а также то, в каком виде они были внедрены в разработанную в рамках исследования модель.

По итогам сравнительного анализа каждой пары будет формироваться таблица, где наглядно будут представлены все отличительные особенности, заимствованные и переработанные элементы.

Первым из рассмотренных в исследовании классических подходов является модель пяти сил Портера. В первую очередь стоит отметить главное отличие между разработанной моделью и моделью пяти сил – направленность самого анализа. В своей модели Майкл Портер определяет в качестве объекта анализа внешнюю конкурентную среду исследуемой области. Следовательно, на первый план согласно его модели выходит оценка привлекательности отрасли, а не уровень конкурентоспособности конкретной фирмы. Разработанная в рамках данного исследования модель ориентирована преимущественно на оценку внутренних и внешних параметров конкретного предприятия, и по своей сути является инструментом самооценки или самоанализа, к которому может прибегнуть компания [17].

Второе отличие, которое также лежит на поверхности, заключается в структуре анализа рассматриваемых моделей. Модель Майкла Портера состоит из пяти конкурентных сил, которые подразумевают под собой влияние и власть в исследуемой отрасли поставщиков, конкурентов, потребителей, товаров заменителей и новых игроков. Разработанная в рамках данного исследования модель состоит из трех блоков (классический, организационно-управленческий, цифровой), каждый из которых включает в себя соответствующие им показатели. По своей структуре модель Майкла Портера имеет макро-уровневую и отраслевую направленность, в то время как разработанная модель – является многоуровневой, где акцент смещен на цифровые ресурсы и внутренние процессы [18].

Что касается непосредственно практического применения обеих моделей, то и тут существуют существенные различия. Основная область применения модели пяти сил Майкла Портера – это анализ отраслевой конкуренции и разработка стратегии входа на тот или иной рынок, в то время как

разработанная в рамках исследования модель практически применима в качестве инструмента для оценки текущего уровня конкурентоспособности конкретной компании, с поиском зон роста и точек цифровизации [19].

При сравнении обеих моделей по их возможностям в плане гибкости и масштабирования, выявляются следующие отличия. Модель Портера ориентируется на крупный и средний бизнес, на вопросы, возникающие в результате стратегического анализа.

Именно с помощью данной модели крупные компании, с диверсифицированным портфелем услуг или товаров, предпринимают решение о запуске того или иного товара, оценивая риски соответствующей отрасли, либо принимают решение о выходе уже существующих товаров на новые рынки в рамках расширения своей географии присутствия. Использование данной модели в качестве инструмента для малого бизнеса крайне ограничено. Что касается разработанной в данном исследовании модели, она в полной мере адаптирована под нужды малых компаний, так как позволяет учесть ограниченность ресурсов, несовершенство управленческой системы и ее гибкость, что свойственно представителям малого бизнеса [20].

Наглядно различия между разработанной моделью и моделью пяти сил Портера представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Сравнение предложенной модели и модели пяти сил Портера

Критерий сравнения	Модель пяти сил Портера	Разработанная в рамках исследования модель
Объект оценки	Внешняя конкурентная среда отрасли	Внутренние и внешние параметры конкретного предприятия МСП
Структура анализа	5 конкурентных сил: конкуренты, поставщики, покупатели, заменители, новые игроки	Многоуровневая структура: цифровизация, организация, персонал, маркетинг и др.
Учет цифровых факторов	Не учитывает (модель 1980-х годов)	Цифровизация – ключевой элемент: каналы, инструменты, навыки, безопасность
Критерий сравнения	Модель пяти сил Портера	Разработанная в рамках исследования модель
Масштаб применения	Крупный и средний бизнес, отраслевой уровень	Малый бизнес, индивидуальная диагностика предприятия
Цель применения	Оценка привлекательности отрасли и стратегии входа	Оценка уровня конкурентоспособности МСП и поиск точек роста
Уровень анализа	Макроуровень (отрасль)	Микроуровень (конкретное предприятие)

Резюмируя все вышесказанное по сравнению первой пары моделей, можно сделать вывод о том, что разработанная модель имеет ряд преимуществ, в основном вызванных тем, что она является более актуальной для текущей ситуации, так как учитывает факторы цифровизации. Помимо этого, она превосходит модель Портера по своей гибкости, позволяет более точно оценить конкретное предприятие, в то время как модель пяти сил ориентирована на макроуровень и на отрасль целиком [21].

Вторая рассмотренная в данном исследовании модель – матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG). Аналогичным образом сравним ее с разработанной моделью. Первый параметр сравнения – объект анализа или же его направленность. В случае с матрицей BCG объектом является бизнес-портфель компании – матрица предназначена для того, чтобы компания, обладающая несколькими продуктами, либо имеющая планы на запуск дополнительных продуктов могла оценить свой портфель с точки зрения наличия возможностей для запуска, экономии на существующих продуктах или привлечения дополнительных вложений в особенно успешные. В случае с разработанной в рамках данного исследования модели, как уже было сказано ранее, в роли объекта выступает само предприятие в целом, а именно его внутренние и внешние параметры [22].

Что касается основных параметров, отслеживаемых и анализируемых этими двумя моделями, то здесь также имеются существенные различия. Матрица BCG исследует два основных параметра – рост рынка и долю рынка. На основе этих двух параметров и происходит визуализация метода – построение самой матрицы BCG. Разработанная модель в свою очередь учитывает большое количество разноплановых показателей, собранных по своему характеру в три тематических блока. В отличие от модели BCG, она является многофакторной и ее функция как диагностической модели выше [23].

Сравнивая обе модели по направлению и уровню их практического применения, можно отметить, что матрица BCG преимущественно ориентирована на крупный и что более важно – диверсифицированный бизнес. Применение ее в контексте малого бизнеса крайне нецелесообразно по очевидным причинам: небольшие компании и микропредприятия не могут позволить себе иметь несколько разноплановых профильных направлений или видов товаров ввиду ограниченности ресурсов по сравнению с крупными игроками. Разработанная модель, как уже было сказано ранее, адаптирована и ориентирована в первую очередь на малый бизнес и разработана с учетом его нюансов [24].

Что касается визуализации анализа по обеим моделям, различия по ним также значительны – итогом анализа по модели BCG является построение двухфакторной матрицы, где результат заносится в получившиеся квадранты («дойные коровы», «звезды» и т.д.) Визуализация разработанной модели выполняется в виде радарной диаграммы, где количество вершин соответствует количеству проанализированных показателей. Это позволяет получить лучшее итоговое представление о положении дел в компании, не прибегая к повторному анализу рассчитываемых показателей – на диаграмме сразу видно слабые места и зоны потенциальных возможностей, в то время как в матрице BCG мы можем увидеть лишь положение того или иного товара относительно координат матрицы, однако для понимания, за счет чего он попал в этот квадрант необходимо обратиться к расчётным данным [25].

Наглядно различия между разработанной моделью и матрицей BCG представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Сравнение предложенной модели и матрицы BCG

Критерий сравнения	Матрица BCG	Разработанная в рамках исследования модель
Объект анализа	Продукты компании/бизнес-портфель компании	Внутренние и внешние параметры конкретного предприятия МСП
Основные параметры	Рост рынка и доля на рынке	Качественные и количественные показатели, разделенные на тематические блоки
Учет цифровых факторов	Не учитываются	Цифровизация – ключевой элемент: каналы, инструменты, навыки, безопасность
Назначение	Помощь в распределении ресурсов между направлениями деятельности/ продуктами	Выявление сильных и слабых сторон предприятия и построение стратегии развития
Масштаб применения	Крупный и диверсифицированный бизнес	Малые и микропредприятия
Метод визуализации	Двухфакторная матрица (4 квадранта: «звезды», «дойные коровы», и т.д.)	Радарная диаграмма (количество вершин соответствует количеству показателей)

Подводя итог сравнения данной пары моделей, можно сделать вывод, что, по сравнению с разработанной моделью, матрица BCG по своей сути достаточно ситуативный инструмент, который может быть наиболее эффективно применен в рамках нескольких сценариев – портфельный анализ и выбор направлений развития продуктов компании. Также следует отметить, что положение того или иного продукта на поле данной матрицы зависит от анализа влияния лишь двух параметров – уровня роста рынка и занимаемой рыночной доли, следовательно модель двухфакторная. В то же время разработанная модель является многофакторной, что дает ей преимущество в точности по сравнению с матрицей BCG.

Следующая модель, рассмотренная в данном исследовании это матрица GE McKinsey. Аналогичным образом сравним ее с разработанной моделью. Объектом анализа матрицы McKinsey является товар, направление бизнеса или весь бизнес целиком. Данная матрица схожа с моделью, разработанной в рамках данного исследования в том, что позволяет проанализировать конкурентоспособность конкретной компании целиком. Поэтому, можно сделать вывод о частичном совпадении объектов анализа у этой пары сравниваемых моделей [26].

Поскольку разработка GE McKinsey представлена в виде матрицы, она, как и ее предшественница (матрица BCG) имеет в основе две переменные – по одной из осей откладывается привлекательность отрасли, по другой – занимаемая позиция компании на рынке. Однако, в отличие от матрицы BCG, инструмент GE McKinsey не является двухфакторным. Каждая из переменных включает в себя анализ множества показателей, что делает эту матрицу многофакторной. Во многом, процесс расчета каждой из переменных схож с процессом расчета показателей внутри блоков в рамках разработанной модели – и там и там показатель сначала рассчитывается, затем приводится к какой-либо единой шкале. Поэтому по структуре расчетов сам алгоритм у обеих моделей схож и отличия существуют только в деталях [27].

Что касается масштабов применения, то модель GE McKinsey рассчитана на крупный и средний бизнес, в то время как разработанная модель предназначена для малого бизнеса и микропредприятий. Следует отметить, что матрица делает основной упор на многоотраслевые компании, так как один из главных сценариев ее применения зачастую заключается в оценке риска и потенциального положения какого-либо из направлений, товаров компании при условии входа в новый рынок. Однако, пусть и не предназначенная изначально для такого уровня анализа, матрица GE McKinsey в некоторой степени может быть адаптирована под

исследование малого бизнеса – список показателей, из которых складываются итоговые переменные (оси на матрице) может изменяться под задачи конкретного предприятия и в том числе под его масштаб, однако это не означает полную гибкость и адаптацию под малые компании [28].

Рассмотрим назначение обеих моделей. В этом параметре инструмент GE McKinsey очень схож с разработанной в рамках данного исследования моделью. Обе ставят своим приоритетом диагностику текущего состояния и положения компании, с целью получения данных для дальнейшей разработки направлений развития и повышения конкурентоспособности [29].

Что касается метода визуализации, то инструмент GE McKinsey представляет из себя девяти-квадрантную матрицу (3 на 3 квадранта), служащую для распределения компании (товара, направления деятельности) в зависимости от их конкурентоспособности. Разработанная модель, как уже было сказано ранее, визуализируется с помощью радарной диаграммы, где сама рассматриваемая компания предстает центром и анализируется состояние ее внутренней и внешней среды, напрямую влияющих на ее конкурентоспособность. Поэтому интерпретация у обеих моделей различается не только в визуальном плане, но и в плане подхода к ней.

Наглядно различия между разработанной моделью и матрицей BCG представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Сравнение предложенной модели и матрицы GE McKinsey

Критерий сравнения	Матрица GE McKinsey	Разработанная в рамках исследования модель
Объект анализа	Стратегическое бизнес-портфолио компании, сама компания	Само предприятие малого бизнеса как субъект конкурентной диагностики
Структура анализа	Две оси: привлекательность отрасли и конкурентная позиция бизнес-единицы	Многоуровневая структура: цифровизация, организация, персонал, маркетинг и др.
Масштаб применения	Многоотраслевые компании, крупный и средний бизнес	Малые и микропредприятия
Учет цифровых факторов	Не учитываются	Цифровизация – ключевой элемент: каналы, инструменты, навыки, безопасность
Метод визуализации	девяти-квадрантная матрица (3 на 3 квадранта)	Радарная диаграмма (количество вершин соответствует количеству показателей)
Гибкость под МСП	Ограниченная применимость (при условии адаптации)	Высокая применимость под специфику и ограниченные ресурсы малого бизнеса

Резюмируя все вышесказанное можно сделать вывод о том, что разрабатываемая в рамках данного исследования модель имеет много общего с матрицей McKinsey. Однако это не значит, что модель повторяет матрицу – они схожи тем, что по многим критериям имеют пересечения по принципам и объектам анализа. Также у сравниваемых инструментов схожее назначение – диагностика текущего состояния предприятия в контексте его конкурентоспособности с целью использования данных этой диагностики для дальнейшего применения при планировании его развития [30].

Проведя ряд сравнений, в качестве итога можно отметить, что разработанная модель имеет существенные отличия от всех рассмотренных в работе инструментов для определения конкурентоспособности. Все модели, с которыми она сравнивалась, имеют одну и ту же черту – они заточены под применение на крупных и средних предприятиях, зачастую многоотраслевых и имеющих диверсифицированный портфель товаров и направлений собственной деятельности.

Если речь заходит об анализе малого бизнеса, то модель Портера и матрица BCG не могут быть применимы для рассмотрения небольших компаний. Что касается модели Портера, то она опирается на анализ отрасли целиком, то есть рассмотрение согласно ей идет на макроуровне. Матрица BCG, в свою очередь, подразумевает анализ крупных диверсифицированных компаний, так как предполагает распределение всех производимых компанией категорий товаров по квадрантам в зависимости от их успешности и цикла жизни на рынке. К малому же бизнесу, а тем более к микропредприятию это не применимо, так как у него нет такого количества ресурсов для диверсификации и запуска параллельных продуктов [31].

По данному критерию среди всех наибольшее сходство с предлагаемой моделью имеет матрица McKinsey, так как она может быть адаптирована под малый бизнес, однако, так или иначе, речь идет не о полном, а об ограниченном применении ее в такой ситуации. Разработанная в рамках данного исследования модель, наоборот, заточена под использование ее для анализа малого бизнеса и микропредприятий и учитывает их специфику и ограниченность ресурсов.

3. Апробация модифицированной модели оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях цифровой трансформации

3.1 Характеристика предприятия

Название предприятия: Магазин «Тапир-Фото».

Местонахождение: Приморский край, Владивосток.

«Тапир-Фото» занимается розничной торговлей аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах под собственным брендом.

Организационно-правовая форма, по которой функционирует магазин «Тапир-Фото» – ИП. Это означает, что индивидуальный предприниматель отвечает по долгам личным имуществом.

У данной организационно-правовой формы существуют следующие преимущества:

1. Простота регистрации. Статус индивидуального предпринимателя можно получить в течение трех дней при условии предоставления всех необходимых документов в налоговую службу по месту жительства или напрямую в банк.

2. Отсутствие необходимости ведения полноценного бухгалтерского учета. Индивидуальному предпринимателю не нужно вести и сдавать бухгалтерскую отчетность согласно закону 402-ФЗ от 06 декабря 2021 года «О бухгалтерском учете». Например, ИП на УСНС достаточно вести книгу учета дохода и расходов, а ИП на патенте – только книгу доходов.

3. Возможность простого вывода денежных средств. В отличие от учредителей ООО, которые не могут без обоснования вывести деньги со счета организации, вывод денег с расчетного счета ИП происходит без необходимости обоснования и в любое время, при условии оплаты обязательных взносов и налога.

Несмотря на то, что основным товаром магазина является аудио-, фото- и видеотехника, среди ассортимента «Тапир-Фото» представлено большое количество сопутствующих товаров и аксессуаров, преимущественно так или иначе связанных с деятельностью фотографов или видеографов. Ассортимент компании представлен в таблице 3.1.

Таким образом, магазин предлагает широкий спектр товаров, включая не только аппаратуру для фото и видеосъемки, но и сопутствующие к ним необходимые аксессуары разной направленности [32].

Стоит также отметить, что ассортимент магазина подобран таким образом, чтобы представленные в нем товары соответствовали запросам не только профессиональных фотографов или студий, но и клиентов, занимающихся видеографией или фотосъемкой на любительском уровне.

Таблица 3.1

Ассортимент товаров магазина «Тапир-Фото»

Наименования групп товарного ассортимента	Количественные показатели (ед.)
Навесное оборудование для камер	218
Квадрокоптеры	84
Свет накамерный	35
Мониторы накамерные	40
Стабилизаторы	79
Микрофонные системы и аксессуары	225
Фото- и видеокамеры	299
Объективы	311
Студийное освещение	452
Фоны и стойки-держатели	600
Аккумуляторы и батареи	122
Штативы	241
Сумки, рюкзаки и ремни	302
ЗУ и блоки питания	191
Чистящие средства и другие аксессуары	1004

Что касается ценовой политики, а также диапазона цен на представленные товары, то в рассматриваемом магазине не существует ярко выраженной специализации на бюджетном, среднем или премиум-сегменте. Рассматривая любую категорию товарного ассортимента, представленного в магазине, можно увидеть как бюджетные позиции от малоизвестных брендов, так и товары профессиональной направленности с высокой стоимостью.

В этом можно убедиться на примере рассмотрения категории фотокамер, доступных для покупки в магазине – самый дешевый фотоаппарат обойдется покупателю примерно в девять тысяч рублей, в то время как стоимость самого дорогого составит более семисот тысяч.

Поскольку данный магазин относится к малому бизнесу, в нем нередко применяется способ реализации товара «под заказ». Это обусловлено следующими причинами:

1. Магазин не обладает огромными складскими помещениями для хранения всего ассортимента, указанного на собственном сайте или витринах сторонних торговых интернет-площадок.

2. Удобство такого способа торговли в контексте работы малого предпринимательства: в отличие от крупных ритейлеров, «Тапир-Фото» не имеет сопоставимых с ними ресурсов и клиентской базы, поэтому часть наименований, пользующихся пониженным спросом, он реализует по запросу конкретного потребителя.

Следует также отметить, что как правило, «под заказ» реализуется дорогостоящая техника, либо премиальные или лимитированные варианты товара. В наши дни существует большое количество маркетплейсов (Яндекс Маркет, Сбер Маркет, Озон и т.д.) где среди конкурентов можно найти самый выгодный вариант по цене и заказать с доставкой на дом. Следовательно, возникает вопрос – зачем рядовому клиенту обращаться к локальной фирме за интересующим товаром «под заказ», если зачастую можно купить аналогичный товар по более низкой цене на онлайн-маркетплейсе? Однако в данном случае у «Тапир-Фото» существует ряд преимуществ.

С точки зрения клиента, приходя в магазин, он получает всю необходимую консультацию касательно собственного выбора еще до совершения заказа. Он имеет возможность сравнить товар по функционалу с аналогичными имеющимися в наличии, а специалисты помогут ему совершить заказ соответствующего его запросам товара. В случае заказа на маркетплейсе, потребитель руководствуется своими знаниями, полученными, как правило из собственного опыта либо из видеообзоров, что в дальнейшем может привести к получению техники, не соответствующей его ожиданиям и профессиональным задачам, возлагаемым на нее.

Помимо этого, с точки зрения клиента, сам процесс заказа товара на маркетплейсе «обезличен» – покупатель видит лишь карточку товара и краткую информацию о продавце, который зачастую может быть «предпринимателем одного дня» – сегодня он занимается продажей видеокамер, через месяц одежды или товаров для дома. В данной ситуации, особенно если товаром является дорогостоящая техника, у клиента возникает вопрос гарантийного обслуживания – товар может прийти ненадлежащего качества, или в процессе дальнейшей эксплуатации выяснится, что товар имеет брак. В случае с продавцами на маркетплейсах обмен или возврат товара может быть затруднен по указанным выше причинам. Также процесс гарантийного обслуживания может быть затруднен ввиду территориальной удаленности продавца. Кроме того, стоит учесть и достаточно частые случаи воровства дорогостоящих товаров, заказанных на маркетплейсах в момент их попадания на транзитные склады в процессе их доставки.

Совершая заказ в локальном магазине, которым является «Тапир-Фото», клиент в первую очередь видит территориальное присутствие компании, что уже вызывает доверие с его стороны, так как в зависимости от ситуации может обратиться в магазин как в случае возникновения проблем в процессе доставки, так и в процессе эксплуатации уже полученного товара.

Проанализируем выручку магазина в диапазоне двух лет. С данными можно ознакомиться в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Показатели выручки магазина «Тапир-Фото»

Месяц	Выручка за 2023 год, т.р.	Выручка за 2024 год, т.р.	Отклонение, т.р.	Прирост, %
Январь	8973	10580	1607	17.91
Февраль	8864	10848	1984	22.38
Март	11585	12443	858	7.41
Апрель	14597	16074	1477	10.12
Май	10217	12117	1900	18.6
Июнь	14942	13996	-946	-6.33
Июль	13927	15439	1512	10.86
Август	13927	14271	344	2.47
Сентябрь	13678	10279	-3399	-24.85
Октябрь	9775	10070	295	3.02
Ноябрь	13688	12303	-1385	-10.12
Декабрь	18321	17748	-573	-3.13
Ср. значение	12708	13014	-	2.41

Исходя из данных значений можно сделать вывод, что предприятие за рассматриваемый период не обладает высокими темпами роста выручки. В среднем выручка магазина за год выросла на 2,41%. Месяцы с пиковым приростом – январь и февраль. Традиционно именно в это время наблюдаются высокие продажи в сфере розничной торговли, так как именно на этот период приходятся главные праздничные даты в стране. Сравнительно высокие показатели прироста выручки магазин демонстрирует в апреле и в июле – 10.12% и 10.86 соответственно. Значительное падение выручки по сравнению с прошлым годом наблюдается в сентябре – показатель упал на 3399 тыс. руб., что в процентном выражении составляет -24,85%. В основном именно за счет этого итоговые среднегодовые темпы роста выручки у магазина находятся на невысоком уровне.

Теперь рассмотрим показатели рентабельности магазина за последний год. С ними можно знакомиться в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели рентабельности магазина «Тапир-Фото» за 2024 год

Месяц	План, т.р.	Выручка, т.р.	Операционные и иные расходы, т.р.	Прибыль, т.р.	Рентабельность, %
Январь	10600	10580	8300	2280	21.55
Февраль	10500	10848	8236	2612	24.08
Март	13600	12443	9552	2891	23.23
Апрель	14000	16074	12625	3449	21.46
Май	13500	12117	9513	2604	21.49
Июнь	15000	13996	10886	3110	22.22
Июль	14000	15439	11504	3935	25.49
Август	14000	14271	10859	3412	23.91
Сентябрь	14000	10279	7867	2412	23.47
Октябрь	15000	10070	7622	2448	24.31
Ноябрь	14000	12303	9643	2660	21.62
Декабрь	18000	17748	13043	4705	26.51
Среднее значение		13014	9971	3043	23,28

Исходя из данных значений можно сделать следующие выводы. В первую очередь, мы можем заметить, что компания однозначно является прибыльной. Ее средняя прибыль за месяц составляет 3043 тыс. руб. Также необходимо обратить внимание на высокий уровень рентабельности продаж, который сохраняется на протяжении всего периода. Возникает вопрос, как у магазина, который занимается продажей потребительской электроники, к тому же узкоспециализированной, наблюдаются достаточно высокие значения по данному показателю. Если сравнивать с крупными сетями (ДНС, М.Видео-Эльдорадо), которые в том числе реализуют фото- и видеотехнику, то средний показатель рентабельности продаж в их случае не превышает 5% при том, что ассортимент данных торговых сетей, равно как и клиентская аудитория существенно шире.

В данном вопросе играют роль несколько факторов. В первую очередь, издержки рассматриваемой компании «Тапир-Фото» существенно ниже, чем у вышеупомянутых торговых сетей. Под издержками в данном случае подразумеваются затраты на хранение товаров, аренду торгового помещения, рекламу, зарплату сотрудникам и другие сопут-

ствующие расходы. Небольшому магазину не требуются складские помещения, широкий штат сотрудников, реклама на билбордах или интеграции с крупными медиа-персонами. В то же время, у крупных сетей расходы по этим статьям существенны и закладываются в стоимость товара для конечного потребителя. Для того чтобы цена оставалась конкурентоспособной, крупные сети жертвуют прибылью, полученной с проданной единицы товара, и делают ставку на общее количество продаж, что возможно благодаря их масштабам деятельности [33].

Следующий фактор, который аналогично оказывает влияние на показатель рентабельности это использование компанией «Тапир-Фото» способа реализации товара «под заказ», упомянутого ранее в этой главе. Это позволяет компании гарантированно совершать часть продаж – затраты на закупку товара возникают только после подтверждения заказа и внесенной предоплаты, что гарантирует совершение продажи. В случае с крупными сетями, закупленный товар до продажи занимает место на витринах, складе магазина или региональном складском хабе, и, при отсутствии спроса, может оставаться там в течение продолжительного времени. Это побудит компанию к проведению акций и объявлению скидок на такой товар с целью вернуть часть стоимости с его продажи. Реализуя часть товара «под заказ», компания «Тапир-Фото» снижает свою зависимость от законов спроса, что в итоге положительно влияет на рентабельность ее продаж [34].

Рассмотрим систему мотивации в компании «Тапир-Фото». Главная цель системы мотивации – развитие компании путем поощрения способствующих этому развитию действий и решений со стороны сотрудников. Мотивированные сотрудники работают лучше: они закрывают задачи вовремя или даже раньше срока, успевают сделать больше, выполняют задания качественнее.

Традиционно мотивационная система подразделяется на материальную и нематериальную. Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Материальная мотивация – это оплата труда, бонусы и различные премии [35].

В магазине «Тапир-Фото» действует следующая система мотивации. Сотрудник получает фиксированный оклад, к которому прибавляется базовый процент от валовой выручки, сгенерированной конкретным сотрудником. Базовый процент составляет 0,5% от объема валовой выручки (оборота). Помимо этого, у данного процента существует градация. Так, при

продаже товара из категории аксессуаров, сотрудник получает 5 процентов с каждой проданной единицы, при продаже услуги (например, предоставление расширенной гарантии) – 10 процентов. Если сумма, на которую были проданы услуги превышает порог, установленный в компании, то процент, отчисляемый сотруднику, увеличивается до 15. Помимо этого компания стимулирует сотрудников к продаже труднореализуемого товара со сниженным спросом – помимо всех вышеупомянутых процентных начислений сотрудник получает фиксированное вознаграждение за продажу такого товара, которое зависит от его категории и цены. Также за выдачу товара в кредит от банков партнеров сотрудник получает 7% от суммы кредита в виде вознаграждения. Все вышеперечисленное является основными элементами материальной мотивации в компании.

Помимо этого, в «Тапир-Фото» существуют дополнительные «стимулирующие» элементы материальной мотивации. Основными из них являются мотивационные конкурсы. Руководителем утверждается единый план, при выполнении которого сотрудник получает объявленную ранее фиксированную доплату. При выполнении плана сразу несколькими сотрудниками, сумма выплат зависит от места, занятого конкретным сотрудником в рамках конкурса – «Приз за первое место», «утешительный приз». Суть такого конкурса заключается в создании среди коллектива позитивного соперничества, подкрепленного материальной мотивацией.

Разберем элементы нематериальной мотивации в компании. Как уже было сказано ранее, под нематериальной мотивацией подразумевается все способы поощрения персонала, не связанные с прямой выплатой им денежных и иных материальных средств. В компании основным элементом такой мотивации является признание заслуг сотрудников и активное привлечение их к непосредственному участию в принятии каких-либо управленческих решений. Любые амбиции сотрудника, подкрепленные наличием достаточных для их реализации компетенций, всегда приветствуются и будут рассмотрены в обязательном порядке. Если сотрудник изъявляет желание проявить себя в творческом плане (ведение социальных сетей, креативный маркетинг, разработка программы акций, предложение нововведений в деятельность компании в целом), ему будет позволено реализовать свой потенциал. Сотрудник получает реализацию своих амбиций и ценный опыт, а также при должном успехе предложенных им решений фиксированную надбавку к зарплате, пересмотр зарплаты, карьерный рост. Именно в этом наблюдается синергия элементов нематериальной и материальной мотивации в рассматриваемой компании.

Следует также отметить, что такая система мотивации и позволяет компании стабильно приносить прибыль и улучшать условия как для сотрудников, так и для клиентов. При такой системе мотивации, во главе ценности стоят сотрудники – компания четко понимает, что ее успех заключается в постоянном аккумулировании всех знаний и умений работающих в ней людей.

Сами же сотрудники, активно участвуя в жизни компании и протекающих в ней процессах, видят результат своей деятельности, замечают позитивные изменения, тем самым начинают отождествлять себя с компанией, радовать за ее успех. Такая мотивационная система является основным преимуществом малого бизнеса такого рода: зачастую в крупных компаниях, выдающиеся и амбициозные сотрудники при попытке реализовать свои идеи и предложения сталкиваются с бюрократическими и корпоративными барьерами и вынуждены искать место, где руководство будет открыто к новым идеям, а количество барьеров, препятствующих их реализации будет невелико. Благодаря своей мотивационной системе, «Тапир-Фото» является таким местом.

Все вышесказанное дает основание сделать вывод о том, что мотивационная система в компании «Тапир-Фото» полностью соответствует двухфакторной мотивационной теории Герцберга. В своей теории, ученый предлагает опираться на два типа факторов в контексте мотивации сотрудников – гигиенические факторы и мотиваторы. Функция гигиенических факторов заключается в базовом удовлетворении сотрудников от работы – они не обязательно являются основной мотивацией выполнять работу, а служат для предотвращения недовольства от рабочей деятельности. К этому типу факторов относятся условия труда, заработная плата, базовые обязательства и гарантии компании перед сотрудниками. Ко второму типу факторов-мотиваторов Герцберг относит признание достижений, возможности роста как профессионального, так и карьерного, активное участие в жизни компании и возможность влиять на ее деятельность. Именно они, по мнению ученого, могут потенциально стать главным стимулом для повышения уровня мотивации среди сотрудников [36].

Применять данные мотиваторы Герцберг предлагает путем внедрения более увлекательного опыта для сотрудников на рабочем месте. Одним из способов такого подхода является расширение их должностных обязанностей, поручение им разнообразных задач, которые не обязательно должны быть более сложными. Главной целью грамотного применения таких мотиваторов, по мнению ученого, является увеличение удовлетворения сотрудников от нахождения решений к таким зада-

чам. Справляясь с небольшими, но новыми для себя задачами и проектами, сотрудник не только приобретает опыт, но и получает удовлетворение от ощущения собственной значимости для компании, а также от постепенно возрастающего уровня ответственности и необходимой ему свободы для решения поставленных перед ним задач [37].

Однако, ошибочно полагать, что работодатель, руководствуясь данной теорией, должен акцентировать свое внимание лишь на мотиваторах, забывая про обеспечение достаточного уровня развития гигиенических факторов, таких как зарплата, условия труда и прочие. По мнению Герцберга, успешное применение данной теории на практике возможно лишь благодаря пропорциональному развитию обоих типов факторов. Рабочий процесс должен быть настроен так, чтобы он и вознаграждал, и приносил удовольствие одновременно, что, согласно рассматриваемой теории, невозможно без синергии гигиенических факторов и мотиваторов [38].

Именно такой подход к мотивационной системе наблюдается в компании «Тапир-Фото»: при соблюдении базовых факторов, таких как конкурентный уровень заработной платы, условия труда, прозрачные обязательства перед сотрудниками, работодатель предлагает широкие возможности для профессионального развития и продвижения собственных инициатив сотрудников, поощряя их внедрение. Тем самым, в компании, как уже было сказано ранее, возникает взаимосвязь между гигиеническими факторами и мотиваторами.

Рассмотрим управленческую структуру компании «Тапир-Фото». Она представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Управленческая структура

В первую очередь разберем саму форму организации управления в компании. Из рисунка видно, что «Тапир-Фото» имеет классическую линейную структуру управления. Это простейшая форма организации менеджмента, что особенно характерно для компаний небольшого масштаба без высокой диверсификации направлений деятельности и бизнес-процессов. Теперь необходимо раскрыть функционал каждого звена в управленческой структуре [39].

Руководитель бизнеса, который является его владельцем, занимается стратегическим планированием. Его роль заключается в снабжении, поиске новых контрагентов, закупке товара, общей организации всего рабочего процесса и ведении самого бизнеса как такового: на основе информации, получаемой от нижестоящих в иерархии звеньев, он принимает управленческие решения о дальнейшем векторе развития бизнеса.

Роль директора заключается в непосредственном управлении магазином «на месте». Он занимается ведением переговоров, вопросами найма новых сотрудников, координацией всех нижестоящих звеньев в управленческой структуре.

Сотрудник склада занимается приемкой и выдачей товара со всех поставок. Маркетолог занимается ведением и координацией всего цифрового присутствия компании в интернете. В его обязанности входит ведение социальных сетей компании, продвижение ее публичных профилей, разработка сценариев и съемка видеороликов, публикация постов, раскрывающих информацию об акциях или новых поступлениях в ассортимент, общение с подписчиками.

Старшим менеджером является сотрудник, обладающий наибольшим опытом среди менеджеров по продажам. Его роль во многом формальна, и он скорее играет роль неформального лидера, дополнительно координирующего выполнение планов продаж, обучение стажеров, работу менеджеров по продажам в целом. В случае расширения географического присутствия компании и открытия новых магазинов, он первый, кто будет рассмотрен на должность директора нового магазина: опыт в управлении и координации, получаемый им будучи старшим менеджером станет основой успешного выполнения им новых обязанностей.

Стоит отметить, что небольшим компаниям, которой является «Тапир-Фото», свойственно периодическое размытие ролей – на это влияют такие факторы, как небольшой штат сотрудников, так и отсутствие строгой формализации и бюрократизации в управлении в целом, которое присуще в основном представителям крупного бизнеса.

Поэтому в рассматриваемой компании нередки ситуации, когда сотрудники, объединенные общей задачей, выполняют функции друг друга: продавец принимает участие в маркетинговом продвижении и съемках, маркетолог – в продажах, и другие примеры. Все это способствует равномерному распределению разнопланового опыта между всеми сотрудниками.

Рассмотрим основных конкурентов. В первую очередь нужно сделать необходимое пояснение, касательно того, какие компании «Тапир-Фото» определяет в качестве своих конкурентов. Как уже было упомянуто ранее, помимо узкоспециализированных магазинов, также подобную профессиональную технику реализуют крупные игроки, к примеру компания DNS и прочие торговые сети бытовой техники. Из-за своих масштабов деятельности и клиентской базы, компания «Тапир-Фото» физически не может конкурировать с представителями крупного бизнеса, даже несмотря на то, что фото и видео-техника не является главным товаром у таких крупных сетей. К примеру, в случае с компанией DNS, несмотря на то что «Тапир-Фото» предпринимает шаги по снижению цен и расширению гарантии, делая свое предложение более выгодным по сравнению с данной торговой сетью, объемы продаж конкретно по рассматриваемой категории товаров остаются несравненно выше у DNS, благодаря огромной клиентской базе, географии присутствия и узнаваемости бренда. Поэтому компания «Тапир-Фото» принимает наличие такого конкурента как фактическое и неизменное событие и корректирует планируемые показатели выручки и прибыли исходя из сложившейся рыночной ситуации: маркетологом «Тапир-Фото» было подсчитано, что в среднем, наличие такого конкурента приводит к недополучению компанией средств, эквивалентных выручке за полтора месяца работы компании в год.

Что касается компаний сопоставимого масштаба, расположенных во Владивостоке или в Приморском Крае в целом – на данном поле конкурентов у «Тапир-Фото» нет. Но это не означает, что «Тапир-Фото» – это единственный узкоспециализированный магазин профессиональной фото и видеотехники в данном регионе. Существующих компаний подобной направленности мало, и они обладают крайне низкой выручкой по сравнению с рассматриваемой компанией, что в совокупности с их ориентацией преимущественно на локальные офлайн-продажи позволяет «Тапир-Фото» не рассматривать их в качестве конкурентов. К примеру, единственная сопоставимая с «Тапир-Фото» компания во Владивостоке (Магазин фототехники «Фуджи») обладает выручкой равной среднемесячной прибыли рассматриваемой компании [40].

Отвечая на вопрос, какие компании «Тапир-Фото» определяет в качестве своих рыночных соперников, необходимо обозначить критерии, по которым рассматриваемая компания формирует свой список конкурентов.

1. Ориентация на онлайн-продажи. Компания обладает постоянно растущей долей онлайн продаж, на данный момент она составляет 65%. Это позволяет ей конкурировать в пределах всего отечественного рынка фото и видеотехники, а не ограничиваться масштабами региона.

2. Развитие онлайн-профиля компании. Этот критерий подразумевает развитие профилей в социальных сетях, регулярную рекламу, создание коротких вертикальных видео для постоянного прироста подписчиков и просмотров. На данном этапе, привлеченные через социальные сети клиенты генерируют компании «Тапир-Фото» выручку в размере около полутора миллионов рублей ежемесячно, при количестве подписчиков равном приблизительно трем тысячам. Самой сильной социальной сетью является Инстаграм, на который и делается основной упор в работе маркетолога. Несмотря на сравнительно небольшое число подписчиков, основным показателем успеха является количество просмотров публикаций и коротких вертикальных видео, которые маркетологу «Тапир-Фото» удалось вывести на показатель в сто тысяч просмотров за публикацию.

3. Наличие физического магазина. Несмотря на ориентацию магазина на онлайн торговлю, наличие физического филиала имеет огромное значение. Как уже было описано ранее, физический магазин это в первую очередь доверие клиента, дополнительное удобство при выборе товара, а также возможность обратиться в сервисный центр при поломке или плановом гарантийном обслуживании.

4. Лидирующие позиции на рынке в своем регионе.

Рассмотрим список конкурентов, выделенных по данным критериям:

- «GetLens» – Москва;
- «Pixel24» – Москва;
- «Яркий» – Санкт-Петербург;
- «Фотопарк» – Махачкала.

Все представленные в списке компании, как и «Тапир-Фото», доминируют в своем регионе, доставляют товар по всей России, имеют собственный сайт, активные аккаунты в социальных сетях, предоставляют услуги по гарантийному обслуживанию, имеют сервисные центры (или договоренности с авторизованными сервисными центрами).

Проведем сравнение представленных выше конкурентов с рассматриваемой компанией по совокупному количеству подписчиков в основных социальных сетях (Инстаграмм, Телеграмм, ВК, Ютуб). С результатами сравнения можно ознакомиться в таблице 3.4

Таблица 3.4

Совокупная аудитория конкурентов на основных медиаресурсах

Соц. сеть	Яркий	GetLens	Фотопарк	Pixe24	Тапир-Фото
Телеграмм	2.3	8.8	-	0.9	1
Инстаграмм	14.7	80.6	29	16.8	3
Ютуб	61	72	0.07	3.3	0.4
ВК	16.2	90.5	0.4	11	0.4
ИТОГ	94.2	251.9	29.5	32	4.8

В таблице показано сравнение количества подписчиков по основным социальным сетям компаний. Визуализация данного сравнения представлена на рисунке ниже:

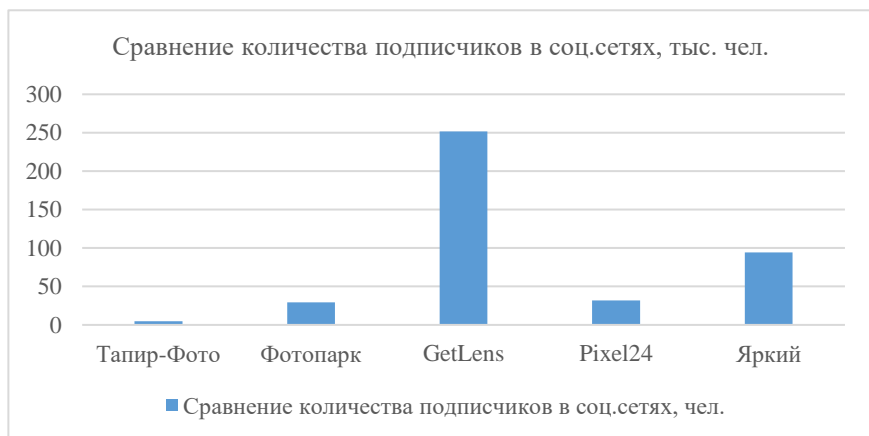


Рисунок 3.2 – Сравнение количества подписчиков среди конкурентов

Можем обратить внимание на то, что компания «Тапир-Фото» занимает последнее место среди конкурентов. Наибольшей аудиторией обладает магазин GetLens, суммарное число подписчиков которого составляет 251.9 тысяч человек. Важно отметить, что данные, занесенные в таблицу, отражают реальную ситуацию лишь приблизительно: невозможно отследить, какие из подписчиков – уникальны, а какие подписаны на несколько социальных сетей компании сразу. Поэтому итоговые числа, занесенные в таблицу, показывают лишь примерные значения, а

не отражают точное количество уникальных пользователей. Что касается такого существенного отставания компании от конкурентов, то следует учесть, что медийное присутствие компания начала активно развивать недавно – ранее «Тапир-Фото» хватало своей клиентской базы в регионе, а также на таких площадках как Авито, Фарпост и других.

3.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Оценка предприятия по разработанной модели предполагает анализ показателей, разделенных на три блока, с последующим расчетом интегрального индекса конкурентоспособности и визуализацией в формате радарной диаграммы. Подробное описание алгоритма проводимого анализа было представлено во втором разделе исследования. После рассмотрения каждого блока будет формироваться соответствующая отдельная таблица. Итоговая таблица будет включать все предыдущие и являться совокупность рассчитанных и нормализованных показателей по блокам в порядке их упоминания. Представим первую таблицу с перечнем всех оцениваемых в рамках модели показателей, разделенных на блоки с присвоенными им весовыми коэффициентами. С ними можно ознакомиться в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Исходная таблица разработанной модели

Блок оценки	Показатели	Инд. вес показателя	Вес, %
Классические показатели	Рентабельность продаж	0,15	35%
	Прирост выручки	0,1	
	Доля охвата	0,1	
Организационно управленческие показатели	Квалификация персонала (доля персонала с цифровыми навыками)	0,1	25%
	Оргструктура (уровень)	0,08	
	Система мотивации (уровень)	0,07	
Цифровые показатели	Использование CRM систем (уровень)	0,1	40%
	Доля онлайн-продаж в общей выручке	0,1	
	Уровень развития внешних цифровых каналов и маркетинга	0,2	
Итоговый вес		1	100%

Начнем оценку с анализа показателей классического блока. Первым показателем данного блока является рентабельность продаж.

В предыдущей главе была приведена динамика рентабельности компании за 2024 год.

Было установлено, что средний показатель рентабельности за рассматриваемый период составляет 23,3%.

В качестве метрики для нормализации показателя используются данные по норме рентабельности, которые затем переводятся в упомянутую во втором разделе шкалу от 0 до 1.

Норма рентабельности не имеет универсальной шкалы, и зависит от условий конкретной отрасли. В случае с рассматриваемой отраслью розничной торговли бытовой техникой, диапазон рентабельности составляет от 5% до 30%, где 5% – низкий показатель рентабельности, а 30% – лучший результат.

Значение данного показателя, полученное в результате анализа «Тапир-Фото» составляет 23,3%, что является хорошим результатом, близким к идеальным значениям для данной отрасли.

Обоснованием для этого служит факт того, что стандартная наценка на фототехнику и прочую аппаратуру составляет около 20%, остальные товары, подходящие под категорию «аксессуаров» или «сопутствующих товаров» позволяют устанавливать наценку немного выше. При соотношении значения данного показателя со шкалой 1-0 путем пропорции получаем нормализованное значение равное 0,77.

Следующим показателем данного блока является прирост выручки. В рамках предыдущей главы была рассмотрена динамика изменения выручки компании с 2023 по 2024 год. Среднегодовой прирост выручки за рассматриваемый период составил 2,41%.

В качестве метрики для нормализации показателя используется сравнение фактического прироста выручки с запланированными значениями данного показателя в рамках рассматриваемого периода, с последующим переводом в шкалу от 0 до 1. С плановыми и фактическими значениями по приросту выручки можно ознакомиться в таблице 3.6.

Для нормализации возьмем плановое значение, составляющее 9% в качестве идеального результата, который компания планировала достигнуть: по шкале от 0 до 1 он подразумевает под собой максимальное значение – единицу. В таком случае, полученный при анализе фактический результат составляет 0,27 – это и будет нормализованным значением по данному показателю.

Заключительным показателем классического блока является расчет доли охвата рынка. Данный показатель демонстрирует, каким образом соотносится охват рынка между конкурентами. Показатель схож с

расчетом доли рынка по объему торговли, однако адаптирован под малый бизнес: параметром в данном конкретном случае выступает совокупное количество аудитории на медийных площадках каждой компании. Представители крупного бизнеса как правило имеют организационную форму ООО, поэтому подробную информацию об их отчетности можно получить из отечественных баз данных (РусПрофиль, Аудит-Ит, Спарк).

Таблица 3.6

Показатели прироста выручки магазина «Тапир-Фото» за 2024 год

Месяц	План по выручке 2024, тр	Выручка за 2023 год, т.р.	Выручка за 2024 год, т.р.	Прирост факт, %	Прирост план, %
Январь	10600	8973	10580	17.91	18
Февраль	10500	8864	10848	22.38	18
Март	13600	11585	12443	7.41	17
Апрель	14000	14597	16074	10.12	-4
Май	13500	10217	12117	18.6	32
Июнь	15000	14942	13996	-6.33	-
Июль	14000	13927	15439	10.86	1
Август	14000	13927	14271	2.47	1
Сентябрь	14000	13678	10279	-24.85	2
Октябрь	15000	9775	10070	3.02	53
Ноябрь	14000	13688	12303	-10.12	2
Декабрь	18000	18321	17748	-3.13	2
ИТОГ	166200	152493	156168	2,41	9

Компании с организационной формой ИП не публикуют свои данные, а анализировать долю рынка в таком случае представляется возможность лишь с помощью приблизительной информации, что никак не может быть точным отражением реальной ситуации. Поэтому в рамках данной модели предполагается расчет охвата рынка, так как он использует публичную и достоверную информацию об количестве подписчиков. В предыдущей главе текущего раздела было продемонстрировано сравнение совокупной аудитории среди основных конкурентов. Используем эти данные для демонстрации соотношения доли охвата аудитории по рассматриваемым компаниям.

Исходя из диаграммы компания занимает 1% среди совокупной аудитории всех рассмотренных магазинов, которых Тапир-Фото считает своими конкурентами. С отрывом лидирует компания GetLens. Компания «Тапир-Фото» не имеет цели стать абсолютным лидером, и на данном этапе существует четкая цель набрать совокупную аудиторию в 30

тысяч подписчиков. Долгосрочная цель – занять 10% доли охвата среди аудитории. Для нормализации возьмем целевое значение в 10% в качестве идеального результата, по шкале от 0 до 1 оно составляет единицу. Таким образом, нормализованное значение текущего результата компании составляет 0,1.

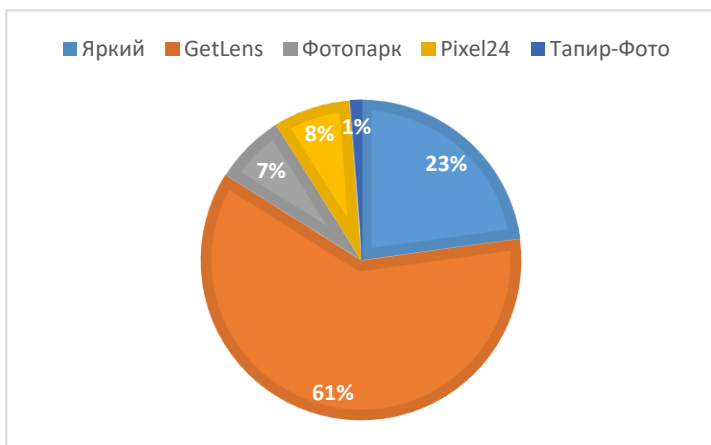


Рисунок 3.3 – Сравнение долей охвата аудитории среди конкурентов.

Разобрав показатели первого блока, можно представить взвешенные значения показателей классического блока в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Взвешенные значения показателей классического блока

Показатель	Значение	Нормализация	Вес	Взвешенное значение
Классические показатели				
Рентабельность продаж	23,3%	0,77	0,15	0,12
Прирост выручки	2,41%	0,27	0,1	0,027
Доля охвата	1%	0,1	0,1	0,01

Взвешенное значение получается путем произведения нормализованных значений и весового коэффициента.

Следующей группой показателей необходимых для анализа является организационно-управленческий блок. Первым показателем является оценка квалификации персонала в области цифровых навыков. Моделью предполагается оценка этого показателя с помощью опросной анкеты. С самой анкетой, а также с балльной системой интерпретации ответов можно ознакомиться в приложении [Приложение А].

По результатам анкетирования сотрудников получились следующие данные, представленные в таблице 3.8.

Согласно шкале интерпретации, данный результат (16 при округлении в большую сторону до целого числа) соответствует среднему уровню навыков, с тенденцией к высокому, так как 16 является верхним пограничным значением для среднего уровня.

Проведем нормализацию полученного значения. Максимальным количеством баллов, возможным к получению при прохождении анкеты является 24. При интерпретации полученного результата по шкале от 0 до 1 получается нормализованное значение равное 0,67.

Таблица 3.8

**Результаты опроса по оценке квалификации
в области цифровых навыков**

Балл/сотрудник	Вопрос 1	Вопрос 2	Вопрос 3	Вопрос 4	Вопрос 5	Вопрос 6	Вопрос 7	Вопрос 8	Итог
Респондент 1	2	2	2	2	2	2	3	3	18
Респондент 2	2	0	2	1	1	2	1	2	11
Респондент 3	2	2	1	2	1	1	1	2	12
Респондент 4	3	2	2	2	2	2	2	2	17
Респондент 5	2	2	1	1	2	2	2	3	15
Респондент 6	2	1	1	2	2	1	1	1	11
Респондент 7	3	3	3	3	2	2	2	2	20
Респондент 7	2	2	2	2	3	3	3	3	20
Среднее значение									15,5

Следующим показателем организационно-управленческого блока является уровень организационной структуры.

Согласно разработанной модели, оценку данного показателя предполагается производить с помощью чек листа. Это означает, что оценка формируется на основе соответствия каждого рассмотренного критерия определенным параметрам. Максимальное количество баллов, возможное для получения одним критерием оценки является 3.

С чек-листом, а также с выставленными баллами по каждому из критериев можно ознакомиться ниже в таблице 3.9.

По шкале интерпретации, данная оценка относится к высокому уровню организационной культуры. Максимально возможной оценкой

является результат 15 баллов. Нормализованное значение полученных баллов по шкале от 0 до 1 составляет 0,8.

Таблица 3.9

Результаты оценки уровня организационной структуры

№	Критерий оценки	Описание уровня (при шкале 0-3 за каждый вопрос)	Баллы «Тапир-Фото»
1	Формализованность структуры	0 – структура отсутствует 1 – есть устная схема 2 – есть неформальный документ 3 – оформленная структура с ролями и функциями	3
2	Распределение обязанностей и зон ответственности	0 – функции пересекаются 1 – частичное разделение 2 – разделение с редким пересечением 3 – четкое разделение ролей	2
3	Гибкость и скорость принятия решений	0 – решения затягиваются 1 – медленная реакция 2 – средняя адаптивность 3 – высокая гибкость	3
4	Применение цифровых инструментов управления	0 – не используются 1 – только мессенджеры 2 – есть CRM или Task трекеры 3 – комплекс цифровых решений	2
5	Внутренняя коммуникация и обратная связь	0 – не налажена 1 – эпизодическая связь 2 – регулярная коммуникация 3 – выстроенная система обратной связи	2
Итого		-	12

Перейдем к заключительному показателю организационно управленческого блока – уровню мотивационной системы.

Оценка данного показателя проводится с помощью анкетирования. Анкета включает в себя вопросы, затрагивающие мотивационную систему и отношение к сотрудникам в целом, а также систему баллов, которые выставляются на основе ответа.

В качестве респондента выступает руководитель компании. Ответ фиксируется в свободной форме, основанием для выставления высокого балла служит полнота и достаточность реализации того или иного параметра мотивационной системы. С заполненной анкетой можно ознакомиться ниже в таблице 3.10.

Таким образом, в результате оценки системы мотивации в компании «Тапир-Фото» был получен балл 18, что по шкале интерпретации соответствует уверенному высокому уровню развития. Максимально возможный балл по данной анкете составляет 21.

Таблица 3.10

Результаты оценки уровня мотивационной системы

№	Вопрос	Ответ руководителя	Балл (0–3)
1	Как формализована система оплаты труда?	Существует фиксированный оклад и премия. Премия начисляется в зависимости от категории и стоимости проданного товара или услуги (конкретный процент от стоимости товара конкретной категории) Существуют общие для всех планы по продажам, сезонные планы, за выполнение которых предусмотрена фиксированная премия. Все надбавки к окладу прозрачны, и сотрудник четко понимает, какую сумму он получит.	3
2	Есть ли нематериальные формы мотивации сотрудников (гибкий график, участие в управлении)?	Есть возможность корректировать график для удобства большинства, решить личные вопросы в рабочее время при критической необходимости. Поддерживаются инициативы и видение сотрудников по улучшению бизнеса	3
3	Насколько регулярно проводится обратная связь по результатам работы?	Обратная связь и разбор полетов проводятся как на регулярной основе, так и по результатам каких-либо решений – запуск акции, продвижение в соц сетях и т.д.	3
4	Как вы оцениваете вовлечённость сотрудников в принятие решений и развитие компании?	У всех сотрудников высокая вовлеченность в развитие компании: существует четкое понимание, что, активно участвуя в деятельности компании заработать получится гораздо больше, чем просто «сидя на окладе». Предлагая новые идеи, проявляя инициативу, серьезно подходить к процессу продаж, сотрудник вкладывается и в свое развитие, и в развитие компании. Что касается принимаемых решений, то перед их принятием среди всех сотрудников проводится мозговой штурм – так изначальная идея может стать чем-то более эффективным.	3

5	Поддерживает ли организация развитие персонала (обучение, наставничество)?	В компании существует наставничество, при котором нового сотрудника в качестве стажера обучает один из опытных сотрудников – их ставят вместе в одну смену, что способствует быстрому вливанию новичка в рабочий процесс и ритм.	2
6	Есть ли система карьерного или функционального роста внутри организации?	Компания небольшая и в ней нет множества промежуточных позиций для повышения, особенно планового за выслугу лет. Все зависит от достижений конкретного сотрудника. Основной тип роста – функциональный с соответствующим ростом зарплаты и обязанностей.	1
7	Какие показатели эффективности (KPI) используются при премировании?	Выполнение личного и общего плана, количество позиций в чеке, количество проданных дополнительных аксессуаров к основному товару, количество оформленных услуг и кредитов через банки партнеры	3

Для нормализации переведем полученный результат в шкалу от 0 до 1 – нормализованное значение составляет 0,86. Теперь, рассчитав показатели второго организационно управленческого блока, можно составить таблицу взвешенных значений этих показателей. Они представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Взвешенные значения показателей второго блока

Показатель	Значение	Нормализация	Вес	Взвешенное значение
Организационно-управленческие показатели				
Квалификация персонала (уровень)	Средний	0,67	0,1	0,067
Оргструктура (уровень)	Высокий	0,8	0,08	0,064
Система мотивации (уровень)	Высокий	0,86	0,07	0,06

Заключительной группой показателей для оценки является цифровой блок. Первым показателем данного блока является уровень использования CRM систем в компании. Моделью предложено оценить данный показатель с помощью чек листа, в котором каждому вопросу касательно опыта внедрения CRM соответствует определенное количество баллов. Система оценивания схожа с принципом анализа предыдущих показателей (пример – оценка уровня организационной структуры). Ознакомиться с выставленными баллами по оценке рассматриваемого показателя можно в таблице 3.12.

По итогам анализа было получено 13 баллов, что соответствует высокому уровню. Однако нельзя сказать, что это однозначно хороший результат, так как значение в 13 баллов является пограничным – на один балл выше порогового значения среднего уровня. Максимально возможный результат по данной анкете составляет 18 баллов. Проведем нормализацию по шкале от 0 до 1. Максимальное значение в 18 баллов принимается за единицу. Тогда полученный результат по шкале составляет 0,72.

Таблица 3.12

Результаты оценки уровня использования CRM

№	Критерий оценки	Описание уровней оценки (Балл 0–3)	Балл
1	Наличие и тип CRM-системы	0 – не используется; 1 – Excel/ручной учёт; 2 – базовая бесплатная CRM; 3 – платная или кастомизированная CRM	3
2	Интеграция с другими системами	0 – отсутствует; 1 – с почтой; 2 – с телефонией или сайтом; 3 – полная сквозная интеграция	2
3	Регулярность и полнота использования CRM	0 – не используется; 1 – только базовые функции; 2 – аналитика и контроль; 3 – весь цикл продаж и сервиса	2
4	Использование аналитики и отчётности	0 – не используется; 1 – вручную и нерегулярно; 2 – стандартные отчёты; 3 – аналитика используется в управлении	2
5	Автоматизация процессов и автоворонки	0 – отсутствуют; 1 – напоминания; 2 – задачи и авторассылки; 3 – полные автоворонки с интеграциями	2
6	Обученность персонала, вовлечённость	0 – никто не обучен; 1 – один человек знает систему; 2 – сотрудники обучены; 3 – все обучены, есть регламент	2

Следующим показателем анализируемого блока является доля онлайн продаж из числа общей выручки. Ранее в обзорной части данного раздела было установлено, что она составляет 60% от общих продаж. Стоит также учесть, что в данном случае этот показатель означает не только продажи, которые были совершены непосредственно через сайт или профиль компании на маркетплейсе, но и продажи, совершенные в результате общения с подписчиками в соцсетях с последующим выкупом ими товара с помощью оформления доставки или лично в магазине. Последний сценарий не стоит относить к офлайн продажам, несмотря на то что непосредственно оплата товара и его передача клиенту была осуществлена при его личном визите в магазин. Первопричиной такой продажи выступает знакомство с компанией и ее ассортиментом в онлайн-

формате, выявление потребностей и грамотно выстроенный диалог. Нормализация данного значения по шкале от 0 до 1 производится аналогичным образом, как и в предыдущих случаях. Максимально возможное значение в 100% принимается за единицу. Таким образом, нормализованное значение данного показателя составляет 0,6.

Заключительный показатель цифрового блока – уровень развития онлайн-маркетинга. С готовым анализом можно ознакомиться в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Результаты оценки уровня использования онлайн-маркетинга

Параметр	Описание	0 баллов	Оценка и комментарий
Наличие сайта / лендинга	Сайт, адаптация под мобильные устройства	0 -Отсутствует; 1-2 – Есть, но не адаптирован или не обновляется; 3 – Современный, адаптивный, с активным контентом.	2, новый современный сайт, однако на данный момент находится в процессе доработки и наполнения контентом.
Активность в соцсетях	Ведение аккаунтов, регулярность постов, вовлечённость	0 -Нет аккаунтов; 1-2 – Редкие или нерегулярные публикации; 3 – Регулярный и активный контент, отклики пользователей.	3, регулярный постинг, постоянное взаимодействие и общение с аудиторией.
Онлайн-продажи / доставка	Наличие интернет-магазина, агрегаторов, форм заказа	0 -Отсутствуют; 1-2 – Ограниченные формы (например, заказа через мессенджер); 3 – Полноценная e-commerce платформа.	3, функционал сайта предусматривает оплату через систему ASSIST, существует личный кабинет для создания вишлистов, отслеживания истории покупок, статуса платежа и доставки.
Использование интернет-рекламы	Контекстная реклама, соцсети, таргетинг	0 – Не используется; 1-2 – Иногда используется без анализа; 3 – Регулярные кампании с анализом эффективности.	3, регулярная реклама в социальных сетях, для анализа эффективности используется встроенный инструментарий данных сетей.
Присутствие на торговых онлайн-площадках	Публикация товара на Avito, Юла, Farpost и т.д.	0 – Отсутствие 1-2 – Присутствие преимущественно на одной площадке 3 – Представлены на всех актуальных площадках, включая региональные.	2, Основные площадки, где компания публикует товар – Farpost (в качестве региональной), и Avito (в качестве глобальной).

По итогам анализа параметров данного показателя была получена оценка 13 баллов, что соответствует продвинутому уровню по предложенной шкале (максимальное значение – 15).

Нормализованное значение данного показателя определяется аналогичным образом, как и все предыдущие, и равняется 0,87.

Разобрав показатели заключительного третьего блока, можно составить таблицу их взвешенных значений. С ними можно ознакомиться в таблице 3.14

Таблица 3.14

Взвешенные значения показателей цифрового блока

Показатель	Значение	Нормализация	Вес	Взвешенное значение
Цифровые показатели				
Использование CRM систем (уровень)	Высокий	0,67	0,1	0,067
Доля онлайн-продаж в общей выручке	60%	0,6	0,1	0,06
Уровень развития внешних цифровых каналов и маркетинга	Продвинутый	0,87	0,2	0,174

Наибольшим взвешенным значением обладает показатель уровня развития внешних цифровых каналов и маркетинга

Таким образом, по порядку были рассмотрены три блока показателей, составляющих разработанную модель. Для наглядности после каждого из блоков была представлена таблица взвешенных значений показателей, которые конкретный блок в себя включает.

Для дальнейшего анализа и простоты визуального восприятия необходимо собрать сводную таблицу со всеми рассмотренными ранее взвешенными значениями. С ней можно ознакомиться в таблице 3.15.

Рассчитаем интегральный индекс конкурентоспособности (ИИК) по итогам сводной таблицы. Поскольку взвешенное значение, которое мы получили в сводной таблице является произведением нормализованного значения показателя и весового коэффициента, для расчета ИИК остается сложить все взвешенные значения по всем показателям. Таким образом:

$$\text{ИИК} = 0,12 + 0,027 + 0,01 + 0,067 + 0,064 + 0,06 + 0,067 + 0,06 + 0,174 = 0,649$$

Сравним полученное значение со шкалой интерпретации, для того чтобы оценить уровень конкурентоспособности и цифровой активности компании «Тапир-Фото».

Таблица 3.15

Сводная таблица взвешенных значений всех показателей

Показатель	Значение	Нормализация	Вес	Взвешенное значение
Классические показатели				
Рентабельность продаж	23,3%	0,77	0,15	0,12
Прирост выручки	2,41%	0,27	0,1	0,027
Доля охвата	1%	0,1	0,1	0,01
Организационно управленческие показатели				
Квалификация персонала (уровень)	Средний	0,67	0,1	0,067
Оргструктура (уровень)	Высокий	0,8	0,08	0,064
Система мотивации (уровень)	Высокий	0,86	0,07	0,06
Цифровые показатели				
Использование CRM систем (уровень)	Высокий	0,67	0,1	0,067
Доля онлайн-продаж в общей выручке	60%	0,6	0,1	0,06
Уровень развития внешних цифровых каналов и маркетинга	Продвинутый	0,87	0,2	0,174

Сопоставление полученного в результате расчетов значения с интерпретационной шкалой представлено в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Шкала интерпретации ИИК

Значение ИИК	Уровень конкурентоспособности
Диапазон 0 – 0,39	Низкий (высокая уязвимость)
Диапазон 0,4 – 0,69	Средний (нестабильная позиция)
Диапазон 0,7 – 1	Высокий (устойчивая компания с высоким уровнем цифровой активности)

Исходя из представленной шкалы, можно сделать вывод, что рассматриваемая компания обладает средним уровнем конкурентоспособности и цифровой активности с тенденцией к высокому, так как полученное значение ИИК находится на верхней границе диапазона среднего уровня.

Для визуализации построим радарную диаграмму. В качестве вершин необходимо использовать нормализованные значения показателей, а не исходные. Эта особенность объясняется тем, что нормализованные значения приведены к единому виду (соответствуют диапазону шкалы от 0 до 1), в то время как исходные значения имеют разную систему выражения и никак не увязаны между собой. С диаграммой можно ознакомиться на рисунке ниже.



Рисунок 3.4 – Радарная диаграмма по итогам анализа

С помощью диаграммы можно наглядно продемонстрировать, какие из оцениваемых показателей в компании обладают недостаточным уровнем развития, а какие развиты хорошо. Чем ближе к центру диаграммы находится значение – тем проблемнее данная сторона рассматриваемой компании и наоборот, чем дальше вершина находится от центра, тем лучше данный аспект реализован в компании. Идеальной ситуацией будет считаться тот случай, когда у компании все рассматриваемые аспекты находятся на приблизительно одинаково высоком уровне и не существует резких просадок по тем или иным вершинам. В следующей главе будет подробно описан процесс анализа разрывов полученных и эталонных значений и дана итоговая развернутая характеристика предприятию по проведенному в рамках разработанной модели анализу.

3.3 Анализ эффективности

Если основной целью анализа показателей был расчет ИИК для определения уровня конкурентоспособности и цифровой активности компании, то основная цель радарной диаграммы – наглядная демонстрация почему и за счет каких показателей, в частности, этот уровень был достигнут. Для анализа разрывов предлагается дополнить составленную в предыдущей главе радарную диаграмму еще одним кольцом, отражающим показатели компании эталона в рассматриваемой отрасли. Следует отметить, что представители крупного бизнеса имеют в большинстве своем форму организации «ООО», их отчетность находится в свободном доступе в соответствующих информационных базах, а стратегические цели и более специфические показатели могут быть найдены в публичных отчетах для инвесторов, что позволяет проводить сравнение их с гипотетической рассматриваемой компанией по этим общедоступным данным. Что касается малого бизнеса, то он представлен в форме «ИП», а это значит, что его представители не обязаны публиковать информацию об отчетности и других бизнес-процессах, протекающих в организации – именно поэтому, в качестве меры адаптации разработанной модели для реалий малого бизнеса, в процедуру анализа разрывов было введено понятие компании эталона отрасли. С диаграммой, отражающей показатели компании эталона, можно ознакомиться на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5 – Радарная диаграмма, дополненная данными о компании эталоне

Теперь на диаграмме оранжевым кольцом, сопоставимым с вершинами диаграммы, отмечены показатели компании-эталона. Значения по ее показателям равны 1, что является максимальным (целевым) значением в рамках предложенной системы нормализации.

Перейдем непосредственно к анализу разрывов полученных и эталонных значений для компании «Тапир-Фото». С данными анализа можно ознакомиться в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Анализ разрывов значений показателей

Показатель	Эталонное значение	Нормализованное полученное значение	Разрыв значений	Характеристика (Диапазон отклонений)
Классический блок показателей				
Рентабельность	1	0,77	0,23	В пределах нормы
Прирост выручки	1	0,27	0,73	Критическое отставание
Доля охвата	1	0,1	0,9	Критическое отставание
Организационно управленческий блок показателей				
Квалификация персонала	1	0,67	0,33	В пределах нормы
Оргструктура	1	0,8	0,2	В пределах нормы
Система мотивации	1	0,86	0,14	В пределах нормы
Цифровой блок показателей				
Использование CRM	1	0,67	0,33	В пределах нормы
Онлайн-продажи	1	0,6	0,4	Значительное отставание
Внешние цифровые каналы и маркетинг	1	0,87	0,13	В пределах нормы

Итак, имея рассчитанный интегральный индекс конкурентоспособности, визуализацию в виде радарной диаграммы, а также данные о разрывах между полученными и эталонными значениями показателей, можно перейти к формулированию выводов касательно рассматриваемой компании «Тапир-Фото». Компания получила средний уровень кон-

курентоспособности и цифровой активности, однако имеет все возможности увеличить его до высокого, так как полученное значение индекса находится у верхней границы среднего диапазона.

Глядя на диаграмму, можно отчетливо заметить два проблемных аспекта, при соразмерном хорошем развитии остальных показателей. Эти проблемы и привели к тому, что организация не дотягивает до высокого уровня конкурентоспособности и цифровой активности. Эти проблемные показатели – прирост выручки и доля охвата рынка. Анализ разрывов также подтверждает это, так как они получили характеристику в виде критического отставания. Оба они причислены к классическому блоку и связаны друг с другом практически напрямую.

Обратившись к составленной ранее сводной таблице, можно также заметить, что их взвешенные значения значительно ниже значений по другим показателям. Показатель прироста выручки в случае с рассматриваемой компанией зависит от показателя доли охвата. Если компания приблизилась к ограничениям собственной клиентской базы, то без вложений в расширение доли охвата новой аудитории у нее не получится обеспечить существенный прирост выручки. Гораздо более худшим вариантом была бы ситуация, где показатель охвата был бы на высоком уровне развития, в то время как показатель прироста выручки – на низком. В таком случае это свидетельствовало бы о том, что компания активно набирает новую аудиторию, становится популярнее, однако вместе с повышением ее узнаваемости на рынке и приростом аудитории ее выручка не растет. Тогда можно было бы сделать вывод о том, что в компании существуют проблемы в области эффективности превращения входящего трафика в доход.

Итоговые рекомендации для компании «Тапир-Фото» по результатам анализа в рамках разработанной модели будут выглядеть следующим образом. В первую очередь необходимо обратить внимание на повышение доли охвата аудитории и сократить разрыв с конкурентами по этому показателю.

По мере повышения данного показателя вырастет и показатель прироста выручки, так как компания уже эффективно совершает продажи при текущем размере клиентской базы (это подтверждает высокий показатель рентабельности). Для того, чтобы максимально эффективно обеспечить рост доли охвата рынка и конвертировать новых подписчиков в клиентов, компания должна пользоваться своими сильными сторонами – внешними цифровыми каналами и маркетингом. У компании есть огромный потенциал и весь необходимый инструментарий в этом аспекте, так как несмотря на то, что нынешнее количество совокупной

аудитории небольшое, «Тапир-Фото» активно ведет свои ресурсы в соцсетях и первые достижения на этом пути уже есть – нередко некоторые последние ролики уже собирают около ста тысяч просмотров, что невозможно было представить еще несколько месяцев назад. Поэтому необходимо регулярное продолжение деятельности в этом направлении.

В конечном итоге, можно сформулировать из предложенных рекомендаций следующую цепочку: продвижение и активное ведение медиаресурсов компании «Тапир-Фото» приведет к увеличению доли охвата аудитории, что в свою очередь приведет к увеличению показателя прироста выручки при условии сохранения и использования компанией других сильных сторон, таких как цифровые каналы, маркетинг и высокая эффективность системы мотивации сотрудников. Соразмерно росту этих показателей вырастет и показатель онлайн продаж – при анализе разрывов он получил статус «значительное отставание», что не так критично, учитывая, что с ростом аудитории на медиаресурсах (потенциальные клиенты по всей территории России) этот показатель будет увеличиваться.

Таким образом, в рамках данного раздела был проведен анализ рассматриваемой компании «Тапир-Фото» с помощью разработанной модели, который состоял из нескольких этапов. Первый этап представлял из себя анализ показателей, разделенных на группы по принципу принадлежности их к определенным аспектам деятельности компании. Затем была проведена нормализация данных показателей для приведения их к единой шкале для последующего составления сводной таблицы по всем рассмотренным показателям. На основании взвешенных значений по каждому из показателей был рассчитан интегральный индекс конкурентоспособности компании, что позволило определить уровень ее конкурентоспособности и цифровой активности. Для наглядности результата, полученные в процессе анализа данные были визуализированы с помощью радарной диаграммы. Далее был проведен анализ разрывов, что позволило помимо обобщенной информации о конкурентоспособности компании получить конкретизированное и полное представление по каждому из анализируемых показателей. Наконец, с помощью диаграммы, полученного значения ИИК и данных о разрывах эталонных и полученных значений были даны рекомендации компании «Тапир-Фото» для повышения уровня ее конкурентоспособности и цифровой активности.

Заключение

Усиление влияния информатизации и цифровизации на экономику является объективным процессом, который протекает уже достаточно давно. Одни цифровые факторы ускоряют темпы конкуренции на рынке, другие полностью меняют правила конкурентной борьбы. Для оценки конкурентоспособности предприятия в современных условиях, модель, матрица или подход должны учитывать эти факторы.

В рамках данного исследования была разработана модель оценки конкурентоспособности малого бизнеса в условиях цифрового развития экономики. Апробация данной модели была произведена на примере компании «Тапир-Фото». Для обоснования разработки данной модели был проведен анализ существующих классических подходов к оценке конкурентоспособности – были рассмотрены такие инструменты как модель пяти сил Майкла Портера, матрицы BCG и McKinsey. По итогам анализа данных подходов были выявлены их основные особенности, препятствующие их применению для оценки конкурентоспособности малых компаний. В первую очередь это их общая направленность на крупный диверсифицированный бизнес, допущение, что при анализе доступна исчерпывающая информация о конкурентах, а также отсутствие учета современных цифровых факторов.

Основу исследования составляет описание этапов и особенностей анализа по представленной авторской модели. Модель учитывает три группы показателей – классические, организационно-управленческие и цифровые. Каждому из блоков присвоен весовой коэффициент, который учитывается при расчете интегрального индекса конкурентоспособности. Данный индекс необходим для определения обобщенного уровня конкурентоспособности компании. Для детализации и большей наглядности результатов разработанная модель предусматривает построение радарной диаграммы и анализ разрывов – они необходимы для нахождения отставания между полученными результатами по конкретному показателю и его эталонными значениями. Большая часть исследования посвящена системе оценки показателей. Были продемонстрированы способы и формулы нахождения каждого показателя, учитываемого моделью. Показатели классического блока рассчитываются с помощью общеизвестных формул (рентабельность, рыночная доля), в то время как показатели организационно-управленческого и цифрового – преимущественно с помощью чек-листов и опросников.

Заключительным основным этапом является апробация разработанной модели на примере компании «Тапир-Фото». В обобщенном варианте компания получила средний уровень конкурентоспособности с тенденцией к высокому. Проведенный анализ показал как слабые места, так и показатели, которые можно и необходимо улучшить. Были сформированы выводы и сделаны предложения по повышению уровня конкурентоспособности и цифровой активности. Основную ставку было предложено сделать на развитии медиаресурсов компании и привлечении новой аудитории. Это позволит нарастить новую клиентскую базу, которая не привязана к существующей территориальной. Итоговая цепочка рекомендаций выглядит следующим образом: продвижение и активное ведение медиаресурсов компании «Тапир-Фото» приведет к увеличению доли охвата аудитории, что в свою очередь приведет к увеличению показателя прироста выручки при условии сохранения и использования компанией других своих сильных сторон, таких как цифровые каналы, маркетинг и высокая эффективность системы мотивации сотрудников.

Список использованных источников

- 1 Зяблицкая Н.В. Конкурентоспособность организаций / Н.В. Зяблицкая // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 4-5 (72). – С. 87-91;
- 2 Аристов О. В. Конкуренция и конкурентоспособность учебное пособие для студентов заочного обучения по всем специальностям / О. В. Аристов; М-во образования Рос. Федерации, Гос. ун-т упр., Ин-т заоч. обучения. – Москва : Финстатинформ, 1999. – 139, [3] с. схем.; 22. – ISBN 5-7866-0122-6.;
- 3 Габдуллина Г.К., Хусаинова С.В., Бахвалов С.Ю. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Журнал прикладных исследований. 2022. № 6. С. 569-576. DOI 10.47576/2712-7516_2022_6_7_569;
- 4 Нигай Е.А., Попова И.В. Обоснование системного подхода к управлению конкурентоспособностью объектов на микро-, мезо- и макроуровне // АНИ: экономика и управление. 2019. №2 (27);
- 5 Снимщикова А.А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия (корпорации) // Алтайский вестник Финуниверситета. 2019. №4. С156-162;
- 6 Ерохин Д.А. Инструменты и факторы конкурентоспособности предприятий: общие подходы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №9-1. С132-134. DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10997;
- 7 Петрулевич Я.С. Основные факторы конкурентоспособности // Форум молодых ученых. 2021. №11 (63);
- 8 Кружкова Т.И., Рущицкая О.А., Фетисова А.В., Батракова С.И., Рущицкий Л.С. Факторы конкурентоспособности организации // Право и управление. 2024. №8. С70-73 DOI: 10.24412/2224-9133-2024-8-70-73;
- 9 Нигай Е.А. Обоснование объектных, пространственных и временных границ оценки конкурентоспособности экономических систем с учетом тенденций цифровизации экономики // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2022. – Т. 14, № 3(56). – С. 29-41. – DOI 10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/029-041.
- 10 Василевский Н.В. Взаимосвязь матрицы BCG с финансовыми результатами компании в разрезе отдельных товаров // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №7.;
- 11 Тюленева Т. И., Курашова Е.А. Анализ ассортимента товаров предприятий малого бизнеса // Московский экономический журнал. 2023. №3;

- 12 Смирнова Л. И., Карпенко И. С., Третьякова В. В. Современные подходы планирования ассортиментной политики // ЕГИ. 2022. №2 (40);
- 13 Пруидзе М. Н., Борисова Т. Г. Популярныe методы бизнес-анализа и их роль в предупреждении рисков хозяйственной деятельности // Символ науки. 2020. №12-1;
- 14 Официальный сайт Бостонской Консалтинговой группы – URL: www.bcg.com (дата обращения 23.06.2025);
- 15 Цомаева И.В., Бажанов В.А., Киселева А.А. Ключевые компетенции как фактор долговременной конкурентоспособности промышленного предприятия // Экономика Профессия Бизнес. 2024. №1;
- 16 Нигай Е.А. Многомерная модель конкурентоспособности организации в условиях трансформации конкурентных отношений: обоснование и принципы построения // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – № 5. – С. 54-69. – DOI 10.24412/2071-6435-2022-5-54-69;
- 17 Ёлохова И. В., Плотников Р. В. Теоретические аспекты формирования и оценки инвестиционной привлекательности экономических систем // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №3;
- 18 Симакина М. А., Колобов С. В., Кожина О. М. Влияние поставщика на маркетинговый аспект разработки ассортиментной матрицы розничной компании // Экономические системы. 2020. №1;
- 19 Шардан С.К., Никаева Р.М. Экономическая оценка ключевых показателей деятельности предприятия // Вестник Академии знаний. 2021. №2 (43);
- 20 Ибрагимова И. И. Особенности развития малого бизнеса в Российской Федерации // Региональная и отраслевая экономика. 2023. №S1. С21-25. doi: 10.47576/2949-1916_2023_S1_21;
- 21 Хачатурян К.С., Чистов Р.И. Инструменты стратегического анализа в разработке инвестиционной стратегии // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. №4;
- 22 Аманназаров Д.А., Парахадов Б.П., Акымов Дж Б., Агамырадова Ш. А. Стратегическое планирование в организации: концепции, процессы и методы // Инновационная наука. 2024. №9-2;
- 23 Попов В.Л. Формирование многофакторной интегрированной модели управления развитием организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2024. №2.;
- 24 Ислакаева Г.Р. Использование матрицы бостонской консалтинговой группы в разработке стратегий развития корпораций и государства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика . 2020. №3 (33);

25 Рзун И.Г., Королева Н.В. Методы диагностики бизнес-процессов: понимание ключевых аспектов для повышения эффективности // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60);

26 Ярошевич Н.Ю. Матрицирование как метод структурирования промышленных рынков: параметры модели // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №11-3 (105);

27 Билинский А.Р. Развитие методического аппарата оценки конкурентоспособности промышленного предприятия // Прикладные экономические исследования. 2025. №4;

28 Шаталова О.И., Снегирева Н.В., Тимофеева С.Н., Ионова А.Ч. Методические подходы к оценке и управлению финансовыми рисками // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. №4;

29 Быкова Д.П., Самойленко И.В. Теоретические аспекты анализа и диагностики финансовой деятельности предприятия // Вестник науки и образования. 2024. №4 (147)-2;

30 Сергеева Т.Л., Калинихина Е.В. Сравнительный анализ методик оценки финансового состояния предприятия // Beneficium. 2020. №2 (35);

31 Морозова О.И., Семенихина А.В., Комиссарова Н.С., Андросова А.О. Формирование конкурентной стратегии малого предприятия: теоретический подход и практическая реализация // Журнал прикладных исследований. 2021. №2;

32 Официальный сайт магазина «Тапир-Фото» – URL: www.tapir-foto.ru;

33 Передера Ж.С., Гриценко Т.С., Теряева А.С. Малый и средний бизнес: критерии определения и роль в экономике // Вестник евразийской науки. 2018. №6;

34 Мизякина О.Б., Муравлева Т.В. Региональные особенности развития малого бизнеса в современных условиях // Russian Journal of Management. 2021. №. 1. С. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2021-9-1-56-60>;

35 Вагнер В.А., Лымарева О.А. Мотивация и стимулирование персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №1-1 (95);

36 Лукашевская Д.А. Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды // Вестник ГУУ. 2020. №2;

37 Половченко М.А. Влияние организационной структуры на организацию // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №3 (121);

38 Королева Е.А. О перспективах применения стратегического планирования для эффективного развития сектора малого и среднего предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. №5.

Приложение А

Анкета оценки квалификации персонала

Раздел «Основные цифровые навыки»

Вопрос №1: насколько уверенно вы владеете базовым офисным ПО? (Word, Excel, PowerPoint)

- Не использую – 0
- Пользуюсь на базовом уровне – 1
- Уверенный пользователь – 2
- Продвинутый уровень (формулы, макросы, шаблоны) – 3

Вопрос №2: используете ли вы облачные хранилища в работе? (YandexDisk, Google Drive и т.д.)

- Нет – 0
- Иногда – 1
- Регулярно – 2
- Самостоятельно настраиваю облачные решения – 3

Вопрос №3: насколько уверенно вы пользуетесь электронной почтой и мессенджерами в деловых целях?

- Не использую – 0
- Только личное использование – 1
- Уверенно использую в работе – 2
- Использую и настраиваю рассылки, автоответчики и т.д. – 3

Раздел «Цифровые бизнес инструменты»

Вопрос №4: есть ли у вас опыт работы с CRM системами (Bitrix24 и т.д.)

- Нет – 0
- Вижу, как используют коллеги – 1
- Работаю в CRM – 2
- Полное понимание / Участвовал во внедрении и настройке CRM – 3

Вопрос №5: знакомы ли вы с интернет-маркетингом (таргетинг, соцсети и т.д.)

- Не знаком – 0
- Знаю в общих чертах – 1
- Принимал участие в продвижении – 2
- Настраиваю рекламные кампании самостоятельно – 3

Раздел «Цифровая безопасность, аналитика и обучаемость»

Вопрос №6: знаете ли вы основы кибербезопасности (фишинг, защита данных)?

- Нет – 0
- На базовом уровне – 1
- Проходил обучение – 2
- Регулярно использую рекомендации по безопасности – 3

Вопрос №7: используете ли вы какие-либо нейросети в работе? (ChatGPT, DeepSeek, Grok)

- Нет – 0
- На базовом уровне, простые запросы – 1
- Умею грамотно формулировать промпты под конкретную задачу – 2
- Умею работать с нейросетями и повсеместно использую их в работе / для создания дашбордов / заполнения таблиц / генерации идей – 3

Вопрос №8: насколько вы заинтересованы в развитии цифровых навыков?

- Не заинтересован – 0
- Заинтересован, но не хватает времени – 1
- Заинтересован при рабочей необходимости – 2
- Активно обучаюсь и прохожу курсы – 3

Приложение Б

Опросный лист оценки системы мотивации персонала

Цель: получить информацию о действующей системе мотивации персонала на предприятии с целью её качественной и количественной оценки.

Инструкция: руководителю предлагается ответить на 7 вопросов. По каждому ответу проводится экспертная оценка по 4-балльной шкале (0 – низкий уровень развития аспекта, 3 – высокий уровень). Максимально возможный балл – **21**.

Анкета интервью

№	Вопрос	Ответ руководителя	Балл (0–3)
1	Как формализована система оплаты труда?		
2	Есть ли нематериальные формы мотивации сотрудников (гибкий график, участие в управлении)?		
3	Насколько регулярно и объективно проводится обратная связь по результатам работы?		
4	Как вы оцениваете вовлечённость сотрудников в принятие решений и развитие компании?		
5	Поддерживает ли организация развитие персонала (обучение, наставничество)?		
6	Есть ли система карьерного или функционального роста внутри организации?		
7	Какие показатели эффективности (KPI) используются при премировании?		

Итоговая оценка:

Сумма баллов: _____ / 21

Баллы	Уровень развития мотивационной системы
0–7	Низкий
8–14	Средний
15–21	Высокий

Рекомендации по заполнению:

- Ответы фиксируются в свободной форме.
- Баллы присваиваются на основании соответствия ответов

шкале, приведённой ниже:

0 баллов: Элемент мотивации отсутствует или реализуется бессистемно.

1 балл: Элемент присутствует, но нерегулярен или формален.

2 балла: Элемент используется систематически, но с ограничениями.

3 балла: Элемент встроен в управленческую практику, используется эффективно.

Приложение В

Чек-лист оценки уровня использования CRM-Систем

Методика оценки уровня использования CRM-системы на малом предприятии

Цель: определить степень внедрения и эффективности использования CRM-систем в бизнес-процессах малого предприятия.

Инструкция: руководителю или ответственному сотруднику предлагается пройти анкетирование. Каждому из шести критериев присваивается оценка от 0 до 3 баллов.

№	Критерий оценки	Описание уровней оценки (Балл 0–3)
1	Наличие и тип CRM-системы	0 – не используется; 1 – Excel/ручной учёт; 2 – базовая бесплатная CRM; 3 – платная или кастомизированная CRM
2	Интеграция с другими системами	0 – отсутствует; 1 – с почтой; 2 – с телефонией или сайтом; 3 – полная сквозная интеграция
3	Регулярность и полнота использования CRM	0 – не используется; 1 – только базовые функции; 2 – аналитика и контроль; 3 – весь цикл продаж и сервиса
4	Использование аналитики и отчётности	0 – не используется; 1 – вручную и нерегулярно; 2 – стандартные отчёты; 3 – аналитика используется в управлении
5	Автоматизация процессов и автоворонки	0 – отсутствуют; 1 – напоминания; 2 – задачи и авторассылки; 3 – полные автоворонки с интеграциями
6	Обученность персонала, вовлечённость	0 – никто не обучен; 1 – один человек знает систему; 2 – сотрудники обучены; 3 – все обучены, есть регламент

Итоговая шкала оценки:

Сумма баллов: _____ / 18

Баллы	Уровень использования CRM-системы
0–6	Низкий уровень
7–12	Средний уровень
13–18	Высокий уровень

Е.А. Нигай, Д.А. Игнатовский

**РАЗРАБОТКА МОДИФИЦИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Монография

Подписано в печать 26.11.2025.
Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 6,0.
Тираж 1000 экз.

ООО «Русайнс».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: autor@ru-science.ru
<http://ru-science.ru>