



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

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Бакалаврская работа)

На тему Стратегический анализ и диагностика в организации

Исполнитель Апанин Александр Васильевич
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	5
1.1 Подходы к определению стратегического анализа	5
1.2 Методологическое обеспечение этапов стратегического анализа	10
1.3 Роль стратегического анализа и диагностики в системе стратегического управления организацией	15
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	26
2.2 Стратегический анализ ООО «Радиус».....	30
2.3 Актуальные проблемы экономической деятельности ООО «Радиус» по результатам стратегического анализа	56
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	61
3.1 Мероприятия по продвижению товаров и услуг на рынке грузовых шин	61
3.2 Мероприятия по расширению ассортимента продукции и услуг дилерского центра ООО «Радиус»	65
3.3 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Радиус» в условиях санкций.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	Error! Bookmark not defined.
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, коммерческая деятельность любого экономического субъекта сопровождается конкурентной борьбой, влиянием внешних и внутренних факторов, экономическими и финансовыми рисками, условиями неопределенности, что создает необходимость в принятии стратегических управленческих решений. Стратегия развития организации формируется на основании данных стратегического анализа деятельности экономического субъекта. Другими словами, стратегический анализ - это инструмент стратегического управления, в рамках которого определяются перспективы развития организации или варианты предотвращения экономического и финансового риска. Значимую роль в процессе стратегического анализ играет информационная база, формируемая организацией в процессе ее хозяйственной деятельности, используя как внутренние, так и внешние источники и базы данных. В ходе стратегического анализа экономический субъект решает разного рода стратегические проблемы: понимание окружающей среды, в которой осуществляется экономическая и хозяйственная деятельность, оценка собственных ресурсов, возможностей и угроз, принятие обоснованных решений и стратегии развития, разработка и создание конкурентных преимуществ на рынке.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение стратегического анализа и диагностики хозяйственной деятельности организации и разработка мероприятий по решению актуальных проблем и оценка их экономической эффективности. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические и методологические основы стратегического анализа;
2. Дать организационно-экономическую характеристику исследуемой организации;

3. Провести стратегический анализ хозяйственной деятельности организации;
4. Выявить актуальные проблемы в деятельности организации;
5. Разработать мероприятия по решению актуальных проблем и провести оценку их экономической эффективности.

Объектом исследования выступает хозяйственная деятельность организации. Предметом исследования – результаты стратегического анализа организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении теоретических аспектов, приемов и методов стратегического анализа, его информационной базы и инструментария. Практическая значимость исследования заключается в аналитической оценке результатов стратегического анализа хозяйственной деятельности исследуемой организации и разработке мероприятий, направленных на устранение актуальных проблем.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, группировка, табличный метод, графический и др.

Информационной базой исследования послужили научные и практические труды отечественных и зарубежных ученых по стратегическому анализу, научные статьи периодических изданий, бухгалтерская (финансовая) отчетность исследуемой организации, интернет-источники.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, заключение, три главы основной части исследования, список используемой литературы из 48 источников, 17 таблиц, 20 рисунков. Содержание работы изложено на 78 страницах.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1.1 Подходы к определению стратегического анализа

Одним из важнейших этапов стратегического управления является стратегический анализ. В процессе исследования и оценки влияния, внутренних и внешних факторов на деятельность организации формируется информационная база для стратегического планирования и прогнозирования. Результаты стратегического анализа являются основой для поиска или использования наиболее эффективных методов управления экономическим субъектом. Так как в процессе анализа происходит выявление актуальных проблем, рисков, угроз или потенциальных возможностей организации, что впоследствии становится базисом для формирования стратегии поведения экономического субъекта на рынке.

В отечественной науке и зарубежной уделяется большое внимание стратегическому анализу, что привело к появлению различных подходов к его определению.

Н.С. Пласкова рассматривает стратегический анализ на микроуровне управления и определяет его как «формализованное системное представление стратегических финансово-экономических показателей, направленных на максимизацию рыночной стоимости компании». Автор большое внимание уделяет характеру воздействия внутренних и внешних факторов на результаты деятельности организации и считает, что основной задачей стратегического анализа является создание показателей ее долгосрочного развития. [30]

И.А. Мальсагов определяет стратегический анализ как анализ внешних и внутренних факторов, которые в последствии оказывают влияние на прогнозные значения стратегического развития. При этом, делая акцент, что на каждой стадии стратегический анализ использует разный инструментарий,

обусловленный необходимостью оценки, диагностики и моделирования ситуации. [22]

И.В. Зенкина определяет стратегический анализ как процесс системного исследования и оценки деятельности экономического субъекта для идентификации его текущей рыночной позиции и выявления перспективы развития. При этом автор основой стратегического анализа считает информационную базу, которую организация должна формировать для целей не только стратегического анализа, но и для целей стратегического планирования, обоснования долгосрочных управленческих решений. По мнению автора, итогом стратегического анализа является выбор стратегических альтернатив. [28]

Л.А. Коношенко рассматривает стратегический анализ с позиции пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ конкурентной среды, определение целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль за результатами выполнения стратегии. [17]

В.А. Лубков имеет традиционный подход к определению стратегического анализа, как к процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Отличие его определения от традиционных заключается в отличительной особенности, а именно комплексный характер и прогнозная направленность, при этом объектом исследования выступает организация в целом и ее отдельные сегменты. Автор определяет цель стратегического анализа – обеспечение сбалансированности и устойчивости бизнес-модели организации. Для достижения поставленной цели в процессе стратегического анализа необходимо выявить основные факторы бизнес-модели с учетом жизненного цикла организации. [21]

В.Г. Прудский и П.В. Магданов считают, что стратегический анализ является первым этапом стратегического планирования и основой для выбора стратегических альтернатив. Ученые полагают, только на основе данных стратегического анализа можно своевременно выявить тенденции, характер и динамику внешнего окружения, провести оценку состояния

организации, выявить ее сильные и слабые стороны, оценить степень влияния рисков. [36]

Зарубежные авторы К. Фляйшер и Б. Бенсуссан стратегический анализ приравнивают к конкурентному анализу, определяю его цель, как помощь аналитикам, стратегам, менеджерам, управленцам, принимающим управленческие решения. Авторы считают, что стратегический анализ определяет динамику и постоянное развитие организации в условиях внешней среды. [46]

Ф. Давид считает, что стратегический анализ дает возможность оценить исходное положение в организации, ситуацию внутри и снаружи компании, оценить факторы, влияющие на изменение условий функционирования организации на рынке. [11]

Л. Уоррелл Определил стратегический анализ как процесс исследования информации о состоянии внешней среды, в которой организация осуществляет деятельность и уровень ее взаимодействия с внешней средой для повышения эффективности ее деятельности, использования ресурсов. [43]

Д. Пол Д. и Дж. Кэдл представляют стратегический анализ, как комплекс специальных методов для анализа воздействия внешней среды на экономический субъект и возможность оценки его внутренних способностей. [31]

По мнению Ф.Е. Караева, стратегический анализ представляет собой оценку факторов положительного и отрицательного характера, которые оказывают влияние на экономическое состояние организации в настоящем времени и перспективе, а также влияет на формирование стратегических целей задач. По мнению автора, именно стратегический анализ является базисом стратегического планирования и принятия стратегических управленческих решений. При этом, в процессе проектирования управленческих решений, стратегический анализ рассматривается как: процесс выполнения функции управления в долгосрочном периоде, и

исследование экономической деятельности предприятия по отдельным параметрам, оценка которых, оказывает влияние на будущее организации. [15]

В процессе стратегического анализа происходит процесс предплановых исследований. В процессе проводимых исследований анализируются показатели внешней среды экономического субъекта и его ресурсный потенциал в условиях рынка. В комплексе, результаты стратегического анализа подвергаются диагностике с целью запустить эффективный процесс целеполагания и выбора альтернатив дальнейшего развития.

Так, Р.А. Фатхутдинов в рамках стратегического менеджмента, трактует стратегический анализ, как процесс, исследующий состояние организации, выявления нехватки ресурсов и преимущества организации в отрасли, которые необходимо развивать и приумножать. Основным результатом стратегического анализа является оценка и диагностика ключевых показателей экономической деятельности. [44]

Таким образом, обобщая все воззрения на понятие стратегического анализа, можно выделить основные его составляющие: анализ внешней, внутренней среды, угроз и возможностей, формирование прогнозов и стратегии развития деятельности организации в условиях конкуренции. Однако, необходимо учитывать специфику организации, отраслевую принадлежность, инструментарий, стратегические установки управленческого персонала, наличие информационной базы, уровень и качество интерпретации результатов анализа.

Стратегический анализ опирается на информационный базис, который выстраивается на результатах исследования с охватом широкого спектра показателей и величин. Данные показатели и величины напрямую оказывает влияние на процесс управления организацией и ее конечные результаты деятельности. В целом стратегический анализ делиться на анализ внешней среды и внутренней среды.

С.А. Измалкова определяет стратегический анализ как основную функцию стратегического менеджмента. В процессе стратегического анализа проводятся разные аналитические действия, всесторонний анализ внешней и внутренней среды. [14]

М. Седлак рассматривает стратегический анализ как основную часть стратегического менеджмента. При этом стратегический анализ базируется на информации и является основой для принятия управленческих решений. Автор определяет основные задачи стратегического анализа [37]:

1. Составление бизнес-плана и оценка конкурентоспособности организации;
2. Выявление слабых сторон и угроз, создающие риски и замедляющие процесс развития, так же определение путей решения фактических проблем и принятие управленческих решений;
3. Анализ основных тенденций на рынке, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения;
4. Дает возможность сформировать оптимальную стратегию по управлению рисками и организационной структуры на уровне руководства.

На основе стратегической информации принимаются стратегические решения. Большую роль играет качество анализируемой информации. В организации на постоянной основе должна действовать информационная база стратегического анализа. Ее обеспечивают система взаимосвязи специалистов, оборудования и концептуальных моделей, на основе которой происходит сбор, обработка, классификация и оценка информации. Источником такой информации является среда, в структуре которой находятся следующие составляющие: микроокружение, непосредственное окружение, внутреннее окружение.

Индивидуальные особенности каждого экономического субъекта требуют индивидуального подхода к разработке мероприятий по решению проблем по выработке стратегии. На этом этапе важно правильно определить инструменты стратегического анализа, как основу процесса формирования

стратегии развития организации. Методологическое обеспечение этапов стратегического анализа позволяет своевременно выявить актуальные проблемы в процессе ведения бизнеса.

1.2 Методологическое обеспечение этапов стратегического анализа

В теории существуют методы стратегического анализа: аналитические, аналитико-прогностические и графические (рисунок 1).



Рисунок 1 - Методы стратегического анализа [41]

Современный стратегический анализ базируется на общеметодологических принципах:

- принцип системности, согласно которому любой объект системного анализа рассматривается как система в совокупности взаимосвязанных элементов;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов внешней и внутренней среды;
- принцип сравнительного анализа, в основе которого лежит сравнение результатов деятельности компании с показателями конкурентов;
- принцип учета специфики деятельности организации;
- динамический принцип, рассматривающий объект анализа в развитии, с учетом причинно-следственных связей.

К основным информационным источникам стратегического анализа относятся:

- данные стратегической конкурентной разведки;
- прогнозы социально-экономического развития;
- показатели научно-технического развития;
- прогнозы развития отрасли;
- результаты маркетинговых исследований;
- аналитические документы системы стратегического менеджмента и управленческого учета организации. [36]

Проведем обзор современных методов стратегического анализа. Одним из популярных методов стратегического анализа является SWOT-анализ. Данный метод используется для оценки конкурентной позиции компании на рынке. В поле SWOT-анализа находятся внутренние и внешние факторы, настоящий и будущий потенциал организации. К основным преимуществам SWOT-анализа можно отнести прозрачность всех проблем бизнеса в ходе составления матрицы, возможность своевременно увидеть проблемы, предотвратить риски и угрозы. На основе данных SWOT-анализа можно построить стратегию работы организации. Основным недостатком является

отсутствие количественного определения результатов, которая не показывает динамику изменения показателей, что требует постоянного обновления. В процессе SWOT-анализа составляется матрица из 4 частей, содержащая описательную часть сильных и слабых сторон организации в отрасли по отношению к конкурентам, угрозы и возможности организации. SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, помогающий оценить сложившуюся ситуацию и перспективы развития через выявления четырех ключевых аспектов: Strengths - сильные стороны, Weaknesses - слабые стороны, Opportunities - возможности, Threats - угрозы.

Метод SWOT-анализа является одним из доступных и эффективных способов оценить положение организации. Анализируя сильные и слабые стороны предприятие способно оценить свои возможности конкурентной борьбы, разработать мероприятия по использованию возможностей и минимизацией угроз для деятельности компании, а также вовремя обеспечить себя ресурсами, способствующими повышению конкурентоспособности, и добиться успеха на рынке товаров и услуг. По мнению экспертов, руководителям компании следует регулярно подвергать свою деятельность SWOT-анализу, по крайней мере, раз в год. [30]

Сильные стороны компании очень важны при формировании стратегии деятельности, так как могут использоваться как конкурентные преимущества стратегии. Если у компании недостаточно сильных сторон для формирования успешной стратегии развития компания, то руководителю необходимо сформировать базу, где могла бы основываться эта стратегия. Одновременно с этим успешная стратегия должна быть направлена на ликвидацию или минимизацию слабых сторон компании, подвергающих ее деятельность риску и не позволяющих использовать привлекательные возможности в полной мере.

Таким образом, данная методика не дает возможность в полной мере оценить показатель конкурентоспособности, поскольку отсутствует

определенный интегральный показатель, поэтому возникает сложность в сравнении конкурентных преимуществ разных аналогичных компаний.

PEST-анализ измеряет влияние разных аспектов на деятельность организации. Анализ основан на аспектах внешней среды: политические, экономические, социальные и технологические. Основными преимуществами PEST-анализа является его простота исследования, дает ясное понимание ситуации в отрасли, высвечивает проблемы работы организации, позволяет своевременно подобрать стратегический инструмент для решения проблем. Основным недостатком PEST-анализа является обобщенное описание влияния внешних факторов на работу организации, нет расчета числовой зависимости возникающих проблем от внешних факторов. Кроме того, результаты PEST-анализа, как правило, можно только учесть при формировании стратегии, но изменить их нельзя. [28]

Анализ рынка, в рамках которого организация осуществляет деятельность. Данный анализ позволяет проследить в динамике за показателями развития отрасли, производства того или иного продукта, изучить емкость рынка, его структуру, просчитать числовые параметры. Анализ рынка для наглядности может использовать табличный и графический метод, числовые параметры можно использовать, как базу данных для применения аналитических и математических методов.

Рассмотрим метод позиционирования сильных и слабых сторон стратегического потенциала. Данная оценка носит относительный характер, то есть результаты зависят от того с какой компанией сравнивают – лидером, ближайшим конкурентом или аутсайдером.

Преимуществом этого метода оценки является неограниченное число факторов, используемые при анализе конкурентоспособности. С помощью этого метода можно оценивать не только конкурентоспособность товара или предприятия, но и отрасли и экономики страны в целом. Суть данного метода заключается в оценке маркетинговой стратегии компании путем построения матрицы конкурентных стратегий.

Недостаток же метода в том, что он исключает возможность анализировать причины происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также для проведения анализа требуется наличие достоверной информации, что порой бывает очень трудно найти.

Также в стратегическом анализе применяют графические методы оценки характеристик продукта/предприятия относительно его аналогов. К таким методам относится многоугольник конкурентоспособности. В качестве критериев для сравнения могут использоваться такие как: финансовые возможности; себестоимость производства; качество товара; организация продаж; рекламная деятельность; уровень обслуживания; условия покупки; сервис и другие.

Векторы, выходящие из одной точки в разные стороны и описывающие основные свойства объекта, формируют многоугольник, что представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности [32]

Анализ ключевых показателей деятельности, финансовых коэффициентов, который проводится на базе данных бухгалтерской финансовой отчетности. Так горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

помогает выявить динамику показателей деятельности организации: имущества, капитала и резервов, а также обязательств. Горизонтальный анализ формы Отчета о финансовых результатах определяет динамику выручки, себестоимости организации, помогает принимать управленческие решения в текущем состоянии.

Вертикальный анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности определяет структуру имущества организации, нагрузку по обязательствам, структуру капиталов и резервов, показателей финансовых результатов.

На основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности определяются: коэффициент платежеспособности, финансовой независимости, уровень финансового состояния организации, рентабельность ее деятельности.

Таким образом, напрашивается вывод, о том, что спектр методов стратегического анализ разнообразен. Экономический субъект самостоятельно выбирает тот или иной методы для выявления актуальных проблем в работе организации. Выбор метода на прямую зависит от индивидуальных целей и задач бизнеса, уровня конкурентной борьбы, уровня конкурентоспособности организации на рынке, особенности отрасли или сферы экономической деятельности, влияния внешних факторов на отрасль.

1.3 Роль стратегического анализа и диагностики в системе стратегического управления организацией

Стратегический анализ играет большую роль в процессе управления организацией, так как является определенным образом мышления, которое сопровождает динамичное развитие бизнеса, выстраивание перспектив развития, стратегических планов и прогнозов. В основе всего процесса лежит стратегия. Правильный выбор стратегии, как правило, показывает эффективное ведение стратегического менеджмента в организации. При этом система стратегического менеджмента имеет определенную структуру, в которую входят следующие элементы: функции, методы, персонал,

техническая оснащенность, аналитические функции и действия. В это связи можно заключить, что стратегический анализ – это одна из основных функций стратегического менеджмента.

Управленец, реализующий функцию стратегического анализа перед тем, как построить стратегию будущего, определяет, на каком этапе компания находится сегодня. Очень важно при этом обладать качественной информационной системой в трех временных категориях: прошлое, настоящее и будущее. Реальная оценка деятельности организации возможна только при условии проведения анализа ее сильных и слабых сторон, конкурентоспособности, конкурентного окружения, оценки возможностей, ресурсов, рисков.

Рассмотрим этапы стратегического анализа и методы, применяемые в них с целью выбора стратегических альтернатив в управлении (рисунок 3).



Рисунок 3 – Место стратегического анализа в системе стратегического менеджмента [5]

При таких условиях, возможно, сформировать стратегический потенциал организации. После стратегического анализа проводится

диагностика, определяется реальное состояние деятельности и на ее основе делается стратегический выбор. На стратегический выбор, как правило, оказывают большое влияние многие факторы: применение стратегий в прошлом, риски, угрозы, реакция собственников предприятия на происходящие события, фактор времени, качество работы персонала, методы мотивации и стимулирования персонала и многие внутренние факторы. Стратегическая альтернатива выбирается в результате общего обсуждения внутри управленческого персонала и собственников компании.

Основная цель стратегического анализа заключается в определении причин возникающих проблем в организации и определении путей ее решения. Большая часть аналитических методов направлены на идентификацию, классификацию и понимание принципиальных факторов, имеющих отношение к стратегическим задачам. Кроме того, стратегические методы анализа помогают развивать в управленческом персонале особые качества – управленческую гибкость. Методы, которые используются в ходе стратегического анализа можно применять при решении разного рода управленческих проблем. Таким образом, можно сказать, что они универсальны. В контексте управленческой гибкости, менеджер повышает уверенность и эффективность восприятия на новые обстоятельства и ситуации. В процессе проведения стратегического анализа и принятия решений на его основе управленец понимает глубину фундаментальных вопросов конкурентного преимущества, потребностей клиентов, организационных способностей и основ конкуренции. Для того, чтобы стратегические цели имели управленческую ценность, они должны быть оценены в количественных и измеримых показателях и содержать конкретные значения.

На современном этапе можно выделить несколько ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои стратегические цели:

- Положение на рынке;

- Инновации;
- Производительность;
- Ресурсы;
- Прибыльность;
- Рентабельность;
- Управленческие аспекты;
- Персонал;
- Социальная ответственность. [15]

При этом стратегические цели организации должны отвечать некоторым критериям качества:

1. Цели должны обладать конкретикой и измерителями;
2. Должен быть четко выстроен горизонт планирования и реализации стратегических целей;
3. Стратегическая цель должна быть реальной и достижимой;
4. Стратегическая цель должна быть гибкой и иметь пространство;
5. Стратегические цели должны быть сопоставимыми внутри управленческой системы организации.

Стратегический анализ в системе управления проходит несколько этапов, при этом каждый из них формирует данные для достижения стратегических задач этой системы (таблица 1). [17] Кроме того, каждый этап стратегического анализа требует методического оснащения и инструментарий.

Таблица 1 – Характеристика этапов стратегического анализа организации

	ЭТАПЫ				
Элементы	Разработка стратегии	Формирование миссии и целей	Анализ внешней среды	Анализ внутренней среды	Совместный анализ деятельности организации
Задачи	Направления усилий организации	Определение момента пересмотра долгосрочной стратегии и направлений развития	Оценка стратегического климата	Оценка стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости	Оценка стратегической позиции и уровня конкурентного преимущества

По мнению автора, основополагающим критерием для проведения стратегического анализа в системе управления являются запросы рынка, в рамках которого осуществляет свою деятельность организация. Особенно данный аспект оказывает влияние на сам процесс стратегического анализа.

В процессе управления организацией с помощью методов стратегического анализа можно отметить актуальные проблемы, возникающие на этапе разработки стратегии. В процессе стратегического анализа принимает участие много групп управленческих пользователей, что создаёт конфликт интересов и мешает нормальному функционированию системы управления организацией. При этом может снижать объективность информации, эффективность принимаемых управленческих решений и процесс их реализации. В качестве конфликтующих групп в компании чаще всего выступает руководство, акционеры, инвесторы, менеджеры и другие специалисты, осуществляющие управленческие функции. [20]

Проблема конфликтности управленческих групп может также возникать в результате разной трактовки информации в системе управления, что может привести к снижению качества и эффективности использования полученных результатов анализа. В этом связи, приобретает важность точность интерпретации информации и ее достоверность. При этом необходимо контролировать соответствие показателей анализа целевым его установкам, а также надежность и достоверность информации.

Таким образом, стратегический анализ является сложной подсистемой в системе управления организацией, которые определяются целевыми установками анализа, информационной базой, ее специфическим аналитическим инструментарием, уровнем и качеством интерпретации информации, а также спецификой деятельности организации. Стратегический анализ является важнейшим инструментом стратегического управления, который направлен на выявление сильных и слабых сторон финансово-экономической и управленческой деятельности организации, дает

возможность оценить ее стратегические возможности, направления и перспективы развития. Однако, именно стратегический анализ может снизить уровень неопределенности принимаемых управленческих решений. При этом, для эффективного управления необходимо стремиться к повышению качества информации и обеспечивать базу для принятия стратегических управленческих решений. Основные структурные составляющие стратегического анализа оказывают большое влияние на его эффективность и на эффективность управления организацией:

- целевые установки руководящих органов;
- информационная база стратегического анализа;
- аналитический инструментарий;
- уровень и качество интерпретации результатов анализа. [21]

Стратегический анализ тесно связан с понятием конкурентоспособности. Он создает аналитическую базу для оценки конкурентоспособности. Конкурентоспособность это возможность конкурировать в отрасли в условиях влияния внешней и внутренней среды. Внешняя и внутренняя среда постоянно меняется, соответственно и подходы к обеспечению конкурентоспособности, также меняются. В настоящее время экономические санкции и ограничения — это особая среда, в которой проверяется устойчивость предприятий и организаций малого бизнеса к конкуренции, их гибкость и умение вырабатывать новые подходы к экономической деятельности. Для одних предприятий это стимул и новые подходы к обеспечению конкурентоспособности, для других кризис, коммерческие риски и Потери. Стратегические цели и задачи в современном мире для любой бизнес-модели определяются на базе уровня конкурентоспособности. Рассмотрим подходы к определению конкурентоспособности российского бизнеса в условиях санкционной политики.

В трудах Шаповалова В.А. рассматривается конкурентоспособность с учетом шести основных аспектов производственно-хозяйственной

деятельности. В то время как Фатхудинов Р.А. предлагает взять за основу оценки конкурентоспособности три комплексных показателя: устойчивость деятельности предприятия, устойчивость функционирования и качество производимых товаров. [48]

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают изменения в отрасли как внутренние, так и внешние являются движущей силой развития конкурентоспособности. В трудах большинства зарубежных ученых большое внимание уделяется не только самой компании, ее внутренней среде, но и отрасли и позициям компании в этой отрасли. Многие из них оценку конкурентоспособности основывают на анализе конкурентных преимуществ фирмы. [41]

Так, Д.А. Аакер оценку конкурентоспособности сводит к оценке факторов устойчивого развития компании. Многие авторы считают, что оценка конкурентоспособности сводится к определению типа конкурентных преимуществ фирмы или торговой марки, степень ее устойчивости в конкурентной среде и конкурентных позиций бизнеса. Основными факторами при этом выступают: активы и компетенции фирмы, как основы конкуренции, место, где фирма конкурирует, с кем фирма конкурирует, как фирм конкурирует (стратегия позиционирования на рынке производимого товара). [5]

В трудах Баумгартена Л.В. и Гильмитдинова Ш.Г. оценка конкурентоспособности включает себя комплексные показатели, состоящие из совокупности свойств организации и продукции с учетом веса каждого показателя или без учета последних. Авторы дают определение конкурентоспособности исходя из комплекса полезного эффекта от потребления товара и его цены. [10]

Так, Моисеева Н.К. применяет структурный подход по рыночным позициям организации. При этом автор берет за основу абсолютные и относительные показатели доли рынка и его изменений. Структурный подход

к оценке конкурентоспособности исследует барьеры для вхождения в отрасль организации. [25]

Существуют другие подходы в зарубежной и отечественной экономической литературе к определению конкурентоспособности бизнеса:

1. Матричный подход – проводит оценку конкурентоспособности предприятия на основании его статуса с использованием конкурентной карты рынка;

2. Оценка конкурентоспособности организации на основе конкурентоспособности товара проводится по качеству товара на многих уровнях;

3. В основе оценки конкурентоспособности предприятия лежат показатели производственно-хозяйственной деятельности: соотношение затрат и уровня выпускаемой продукции, загрузка производственных мощностей, объем выпуска продукции, норма прибыли и т.д.;

4. Привлекательность отрасли как фактор конкурентоспособности предприятия. Оцениваются позиции компании в отрасли: прибыльность компании, стратегические позиции в отрасли, конкурентная стратегия предприятия, анализ конкурентов, анализ ключевых факторов успеха, перспективы отрасли и ее общая привлекательность, конкурентные позиции основных игроков в отрасли, резистентность отрасли к факторам внешней и внутренней среды. Рассмотренные подходы к определению конкурентоспособности основываются на постулате, что компании находятся прежде всего в условиях конкуренции, в едином правовом и экономическом пространстве, в котором действуют единые для всех правила игры.

В трудах зарубежного ученого Ф. Котлера широко используется понятие «маркетинговая среда» для определения конкурентоспособности, которая делится на функциональную и широкую среду. Функциональная среда подразумевает наличие действующих лиц в процессе производства, наличие процесса продвижения товара, наличие поставщиков, контрагентов, коммерческих партнеров. [16] Широкая среда включает в себя компоненты:

экономические, физические, технологические, правовые, демографические, политические, социокультурные. Научный подход М. Портера и Ф. Котлера совпадают относительно сил, действующих в функциональной среде.

Ж.-Ж. Ламбен в своих трудах выделяет пять игроков на рынке, которые создают условия конкуренции: покупатели, партнеры, дистрибьютеры, конкуренты, влиятельные лица, заинтересованные стороны. [19]

Целесообразно заключить, что конкурентоспособность компании определяется как ее соответствие той среде, в которой она осуществляет экономическую деятельность, а также способность компании быстро и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды. Внешняя среда, как правило складывается из экономических и политических факторов. В этом ключе санкционную политику можно отнести к таковым. В настоящее время поддержание уровня конкурентоспособности обеспечивается новыми подходами к организации производства, предоставлению услуг, управлению бизнесом. К классическим наборам показателей оценки конкурентоспособности добавились современные, дающие преимущества в конкурентной борьбе: инвестиционная политика, использование новых технологий, модели импортозамещения и другие. Однако не все вышеперечисленные факторы оказывают влияние на конкурентоспособность бизнеса. Как правило, не берутся во внимание менталитет населения, культура региона, доступность к маркетинговым технологиям, экологичность продукции и производственного процесса, имидж предприятия.

Рассмотрим группы элементов, способствующие повышению потенциала уровня конкурентоспособности:

1. Характеристика потенциала производственной мощности компании и результаты возможности его использования;
2. Использование капитала компании. В группу данных элементов входит структура капитала, показатели финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности, деловой активности;

3. Нравственный капитал компании. В элементы данной группы входят имидж компании, деловая репутация, авторитет компании на рынке или в отрасли как цивилизованного партнера;

4. Инновационные преобразования. Данная группа элементов состоит из показателей использования инноваций в отрасли при выпуске продукции, оказания услуг и выполнения работ. Использование инноваций, как правило, является конкурентным преимуществом;

5. Трудовой потенциал предприятия. Элементами данной группы являются, уровень профессионализма и квалификации сотрудников, эффективность реализации стратегических и тактических целей компании, уровень управления персоналом и производством. [22]

В современных условиях одной из ключевых позиций конкурентного преимущества является система менеджмента качества продукции. Для потребителя важно наличие сертификатов, соответствия продукции ГОСТам, наличие знака качества. Эффективность системы менеджмента качества продукции дает эффект для роста потенциала конкурентоспособности, если она вписывается в общую систему управления компанией. Таким образом, рассмотренные элементы определения потенциала конкурентоспособности являются многофакторными характеристиками и рассматриваются в теоретическом аспекте как самостоятельный объект управления бизнеса.

Кроме того, обеспечение конкурентоспособности может быть обеспечено предприятиям в случае, если они обладают способностью быстро реагировать на изменения и потребности внешней среды. Выживают в конкурентной борьбе только те организации, которые маневренны в формировании новых бизнес-процессов на основе использования собственного капитала и собственных ресурсов, как потенциала конкурентоспособности. Соответственно, конкурентные преимущества предприятия, должны значительно отличаться уровнем от конкурентных преимуществ потенциальных и реальных конкурентов.

Конкурентоспособность достигается путем стратегического управления экономическим субъектом. Стратегический анализ играет важную роль в построении и выборе стратегии ведения бизнеса, помогает на этапах принятия управленческих решений и достижения поставленных целей оперативно реагировать на изменения рынка, тем самым своевременно корректировать ключевые показатели и траекторию ведения бизнеса.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Компания ООО «Радиус» является официальным дилером ТД «РусТорг», основанной в 2006 году и осуществляющей свою деятельность на протяжении 15 лет на рынке шин для грузового транспорта и сельскохозяйственной техники. ООО «Радиус» была образована в г. Москва 9 декабря 2021 года. Так же исследуемая компания является дилером запасных частей «EXOVO» и дистрибьютором фильтрующих элементов бренда «Profi». Экономическую деятельность организация осуществляет на территории города Москва. Основным видом деятельности исследуемой организации является (по ОКВЭД): 45.31.1 - торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов. На данный момент дилер ООО «Радиус» осуществляет продажу следующими видами продукции:

1. Шины на грузовые автомобили бренда Sailun.
2. Индустриальные и КГШ шины МАХАМ;
3. Грузовые шины КАМА;
4. Шины для сельскохозяйственной техники;
5. Ободья для грузовых шин;
6. Системы K.O.D.A.
7. Контрольно-измерительные приборы;
8. Запасные части для европейских грузовых автомобилей и
9. Фильтрующие элементы;

ООО «Радиус» относится к категории микропредприятий (в соответствии с законодательством уровень размера выручки до 120 млн. руб. и численность сотрудников до 15 чел. В данный момент реальная численность сотрудников составляет 12 человек.

Организационная структура организации представлена на рисунке 4.

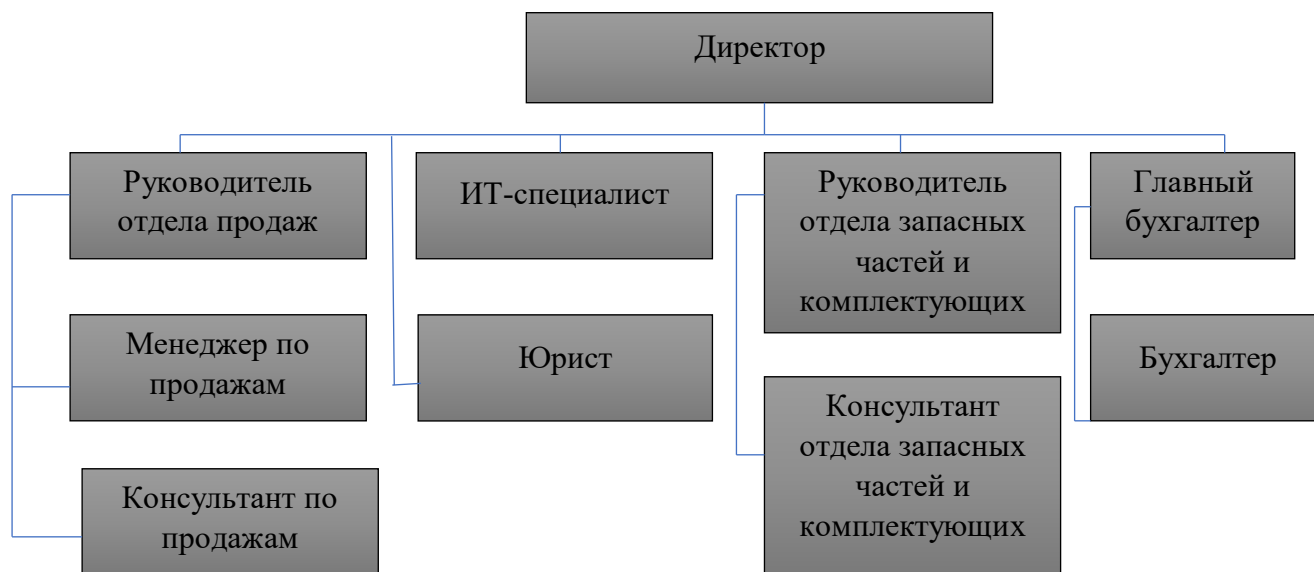


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Радиус»

Руководство дилерским центром осуществляет директор. В его подчинении находятся четыре отдела: отдел продаж, отдел сервисного обслуживания, отдел запасных частей и комплектующих и бухгалтерская служба. Отдел продаж занимается вопросами маркетинга, рекламы, продвижением продаж дилерского центра. Отдел сервисного обслуживания обеспечивает ТО грузовых шин, шиномонтаж, установку комплектующих и интеллектуальных систем, оценкой износа протектора шин. Отдел запасных частей и комплектующих обеспечивает складской учет, передвижение запасных частей и комплектующих, отгрузку поставщиков и со склада покупателям. Бухгалтерия организации в соответствии с законодательством осуществляет бухгалтерский (финансовый) учет и налоговый учет, формирует бухгалтерскую (финансовую) отчетность.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности исследуемой организации (таблица 2).

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Радиус» за 2022-2024 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+,-)		Темпы роста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
Выручка, тыс. руб.	4882	89225	92556	84343	3331	1827,6	103,7
Себестоимость, тыс. руб.	4199	81247	86755	77048	5508	1934,9	106,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	308	4 226	3467	3918	-759	1372,1	82,0
Прочие расходы, тыс. руб.	11	45	56	34	11	409,1	124,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	291	2965	1822,4	2674	-1142,6	1018,9	61,5
Численность работников, чел.	5	12	12	7	-	171,4	-
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	761	16928	19675	16167	2747	2224,4	116,2
Запасы, тыс. руб.	388	2505	4773	2117	2268	645,6	190,5
Денежные средства, тыс. руб.	706	2642	3541	1936	899	374,2	134,0
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10	10	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (не покрытый убыток), тыс. руб.	291	3256	3564	2965	308	1118,9	109,4
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1649	18872	14932	17223	-3940	1144,5	79,1

По данным таблицы 2 за весь период экономической деятельности на рынке грузовых шин компания ООО «Радиус» показывает высокий экономический рост и наращивание темпов продаж, о чем свидетельствует рост выручки в 2023 году по сравнению 2022 года в 18,3 раза, в 2024 году к уровню 2023 года - 103,7%. Рост чистой прибыли в 10,8 раза наблюдается в 2023 году по сравнению с 2022 годом. В 2024 году чистая прибыль снижается на 31,5%. Нераспределенная прибыль в 2023 году к уровню 2022 года выросла в 11,18 раза, в 2024 году к уровню 2023 года на 9,4%. Себестоимость продаж растет, так в 2023 году по сравнению с 2022 годом

показатель вырос в 19,3 раза, в 2024 году к уровню 2023 года рост себестоимости составил 106,8%. Коммерческие расходы в 2023 году к уровню 2022 года выросли в 13,7 раза, в 2024 году к уровню 2023 года сократились на 18%. Следует отметить, что на первых этапах продаж, рост себестоимости опережает рост выручки, о чем свидетельствуют темпы динамики соответствующих показателей. Так в 2024 году по сравнению с 2023 годом рост прирост выручки составил на 3,7%, прирост себестоимости на 6,8%. При этом рост затрат опережает рост выручки, что является негативным фактором и свидетельствует об агрессивном поведении затрат. В ситуации выхода на рынок в течении первых трех лет, поиска и мониторинга контрагентов, формирования имиджа компании, наращивания клиентской базы, планирование себестоимости продаж в полной мере не происходит. В этом случае необходимо удерживать рост себестоимости и наращивать выручку более быстрыми темпами. На данном этапе освоения рынка компания находится в состоянии конкурентной борьбы, так как необходимо занять особую нишу, как дилера ТД «Русторг».

За исследуемый период в ООО «Радиус» выросла дебиторская задолженность в 22,2 раза и составила в 2023 году 16167 тыс. руб., в период 2023-2024 год, рост дебиторской задолженности составил 2224,4 тыс. руб., что на 16,2% больше, чем в 2023 году. Рост запасов в 2022 году к уровню 2024 года составил 6,5 раза, в 2024 году к уровню 2023 года запасы выросли на 90,5%. Рост дебиторской задолженности в 2023 году опережал рост запасов, что являлось одновременно позитивным фактором, который свидетельствует о наращивании объемов продаж, и негативным, так как обновление запасов происходит медленнее. В 2024 году ситуация меняется, обновление запасов происходит быстрее, что свидетельствует о выходе на рынок и установлении уровня продаж. На этапе выхода на рынок это может свидетельствовать о налаживании логистической цепочки поставок или осторожное поведение потребителей к новому дилеру на рынке.

Кредиторская задолженность в 2023 году по сравнению с 2022 годом увеличивается в 11, 4 раза, однако в 2024 году наблюдается ее сокращение к уровню 2024 года на 20,9%. Наличие кредиторской задолженности говорит о наличии обязательств перед поставщиками. При этом рост кредиторской задолженности происходит медленнее, чем дебиторской, что является позитивным моментом, и никак не оказывает влияние на платежеспособность компании.

Таким образом, целесообразно заключить, что компания ООО «Радиус» молодой участник конкурентной борьбы на рынке грузовых шин в регионе. За период вхождения на рынок показала себя экономически устойчивым экономическим субъектом к внутренним и внешним факторам, оказывающих влияние на функционирование рынка грузовых шин. Для анализа и оценки конкурентоспособности, а также выявления актуальных проблем в деятельности ООО «Радиус» необходимо провести стратегический анализ.

2.2 Стратегический анализ ООО «Радиус»

Стратегический анализ ООО «Радиус» необходимо начать с анализа рынка грузовых шин для понимания уровня его развития в России на современном этапе. По итогам 2024 года рынок грузовых шин вырос на 9 % относительно показателя 2022 года, при этом в сегменте цельнометаллокордных (ЦМК) — на 14 %. Аналитики данной отрасли считают, что динамика связана в основном с тем, что до санкционного давления было завезено шин больше по отношению к 2022 году.

Наибольший рост показывают сегменты В (шины среднего класса) и С (бюджетные покрышки). Премияльный сегмент А ушел в минус на 64 %, что связано с прекращением поставок в Россию. Шины премиум-класса, который всегда занимал в России объем продаж от 18 до 20 %, остается с долей всего лишь 6 %. На рынке грузовых автошин внедряется политика

импортозамещения российских брендов (Cordiant Professional, КАМА Tyres) и хорошими китайскими типа Aeolus, Triangle. Проблема заключается в небольшом объеме импортозамещения на сегодняшний момент.

Условные лидеры рынка грузовых шин сегмента В — это упомянутые Cordiant и «Кама», а также линейка Aeolus Neo Fuel S, которая обеспечивает экономию топлива при движении по магистрали. В сегменте С лидером является Тугех и то огромное количество разнообразных китайских брендов, которое завезли в Россию только в 2024 году. Cordiant прогнозирует, что по итогам 2025 года показатели рынка не упадут ниже уровня 2022 года. На начало 2024 года показатели шинного рынка составлял минус 12 %.

По данным Росстата, объемы производства шин за 2022-2024 гг. увеличиваются (рисунок 5).

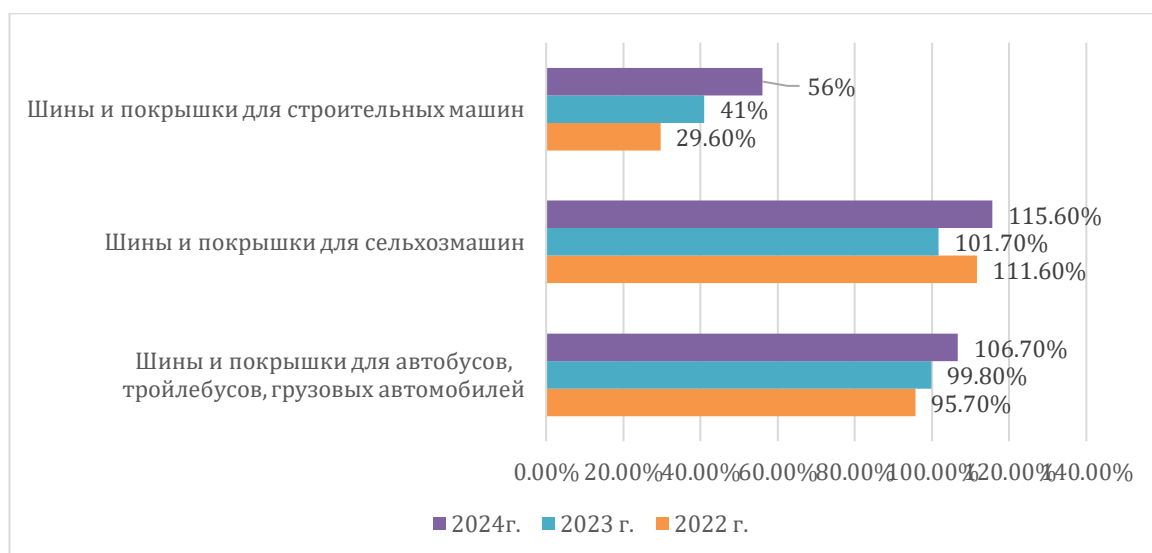


Рисунок 5 – Темпы роста производства грузовых шин и покрышек в России за 2022-2024 гг., %

Так уровень производства шин для грузовых автомобилей, автобусов и троллейбусов увеличивается с 95,7% до 106,7%, производство шин для сельхозмашин за исследуемый период держит устойчивый рост в среднем 113%, шины и покрышки для строительных машин

Рассмотрим объем выпуска грузовых шин и покрышек за исследуемый период (рисунок 6).

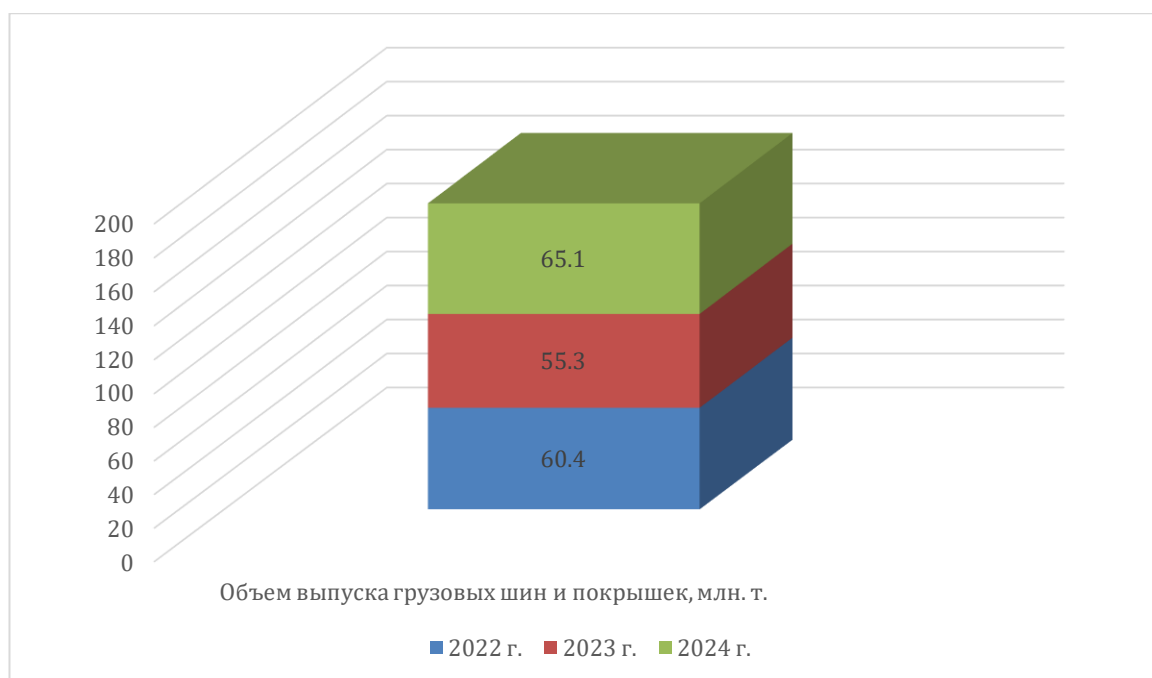


Рисунок 6 – Объемы выпуска грузовых шин в России в 2022-2024 гг.,
млн. шт.

Так по данным Росстата в 2022 году объем выпуска грузовых шин и покрышек составил 60,4 млн. шт., в 2023 году происходит незначительное снижение выпуска до 55,3 млн. шт. и в 2024 году значительный рост на 10,3 млн. шт. и составил 65,1 млн. шт.

Рассмотрим структуру производства грузовых шин и покрышек за исследуемый период (рисунок 7). Производство шинной отрасли в части грузовых шин подразделяется на производство шин и покрышек для автобусов, троллейбусов и грузовых автомобилей, шин и покрышек для сельхозмашин, шин и покрышек для строительных машин. Доля производства шин и покрышек для грузовых автомобилей в 2022 году составило 63%, в 2023 году 57%, в 2024 году 73%. Данный вид шин занимает большой удельный вес в структуре производства грузовых шин и покрышек в отрасли.

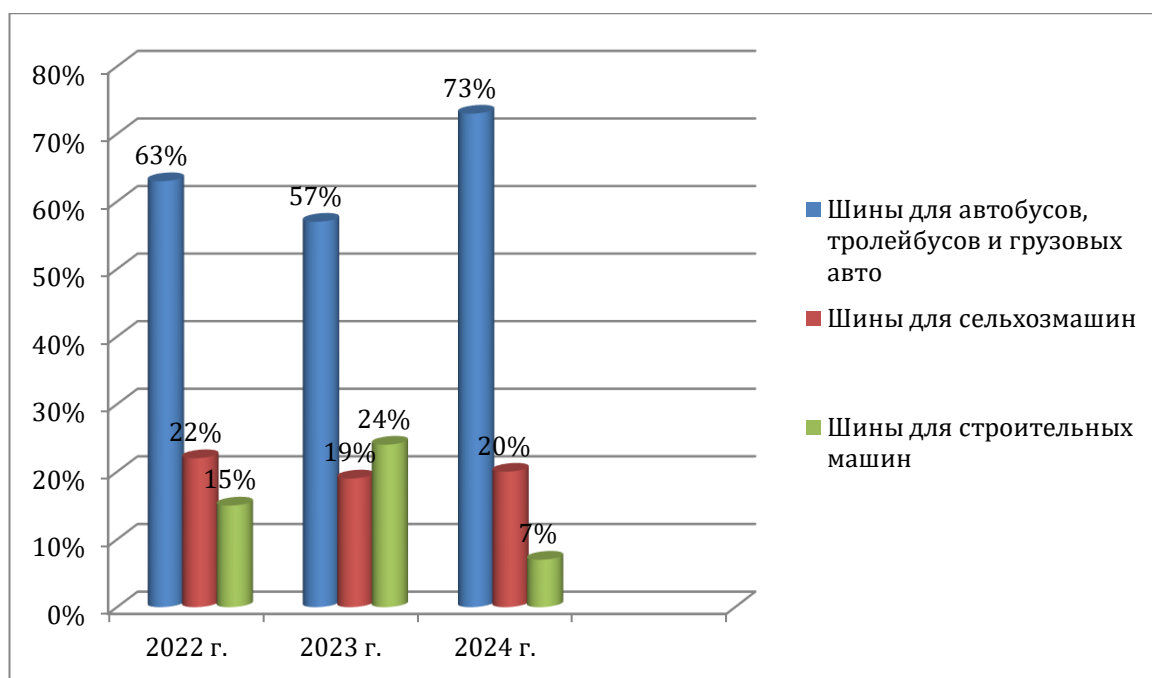


Рисунок 7 – Структура производства грузовых шин и покрышек в России в 2022-2024 гг., %

Наименьший удельный вес в отрасли занимает производство шин для строительных машин: в 2022 году доля составила 15%, в 2023 году 24% и в 2024 году произошло снижение до 7%. Производство шин для сельхозмашин доля в 2022 году составляет 22%, в 2023 году снижается до 19% в структуре и в 2024 году незначительно повышается до 20%.

Проанализируем структуру и показатели развития российского рынка производства шин и покрышек для грузовых автомобилей (рисунок 8). Так структуру рынка составляет внутренний и внешний рынок производства исследуемой отрасли и емкость рынка. Емкость рынка — это величина, которая показывает, какое количество продукта может быть продано на определенном рынке за определенный период. Данный показатель в основном используется для экономических прогнозов продаж.

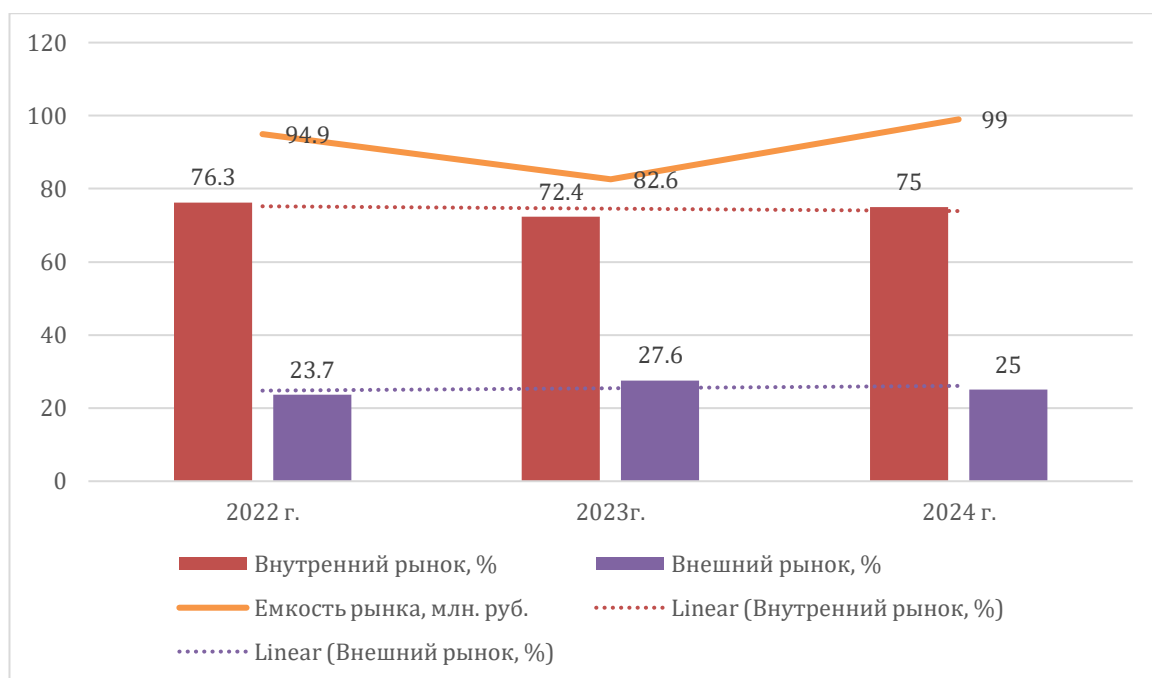


Рисунок 8 – Российский рынок производства грузовых шин и покрышек за 2022-2024 гг.

Большой объем в структуре рынка занимает внутренний рынок производства грузовых шин и покрышек, который находится на уровне 70%, внешний рынок занимает в среднем около 25%. Емкость рынка, определяющая потребность продаж в 2022 году составляет 94,9 млн. руб., в 2023 году данный показатель снижается до 82,6 млн. руб., в 2024 году емкость рынка значительно увеличивается до 99%.

При этом структура российского рынка шин и покрышек в большей степени состоит из импортного производства и в меньшей из отечественного (рисунок 9). Так доля импортного производства составила в 2022 году 65,6%, в 2023 году 67,9% и в 2024 году для импортного производства резко снизилась до 33,9%. Доля отечественного производства в 2022 году составила 34,4%, в 2023 году 32,1%, в 2024 году уровень отечественного производства повышается до 66,1%. Данное изменение связано с уходом с рынка иностранных производителей. При этом отечественные производители имели возможность наращивания объемов производства за счет увеличения производственных мощностей и политики частичного импортозамещения.

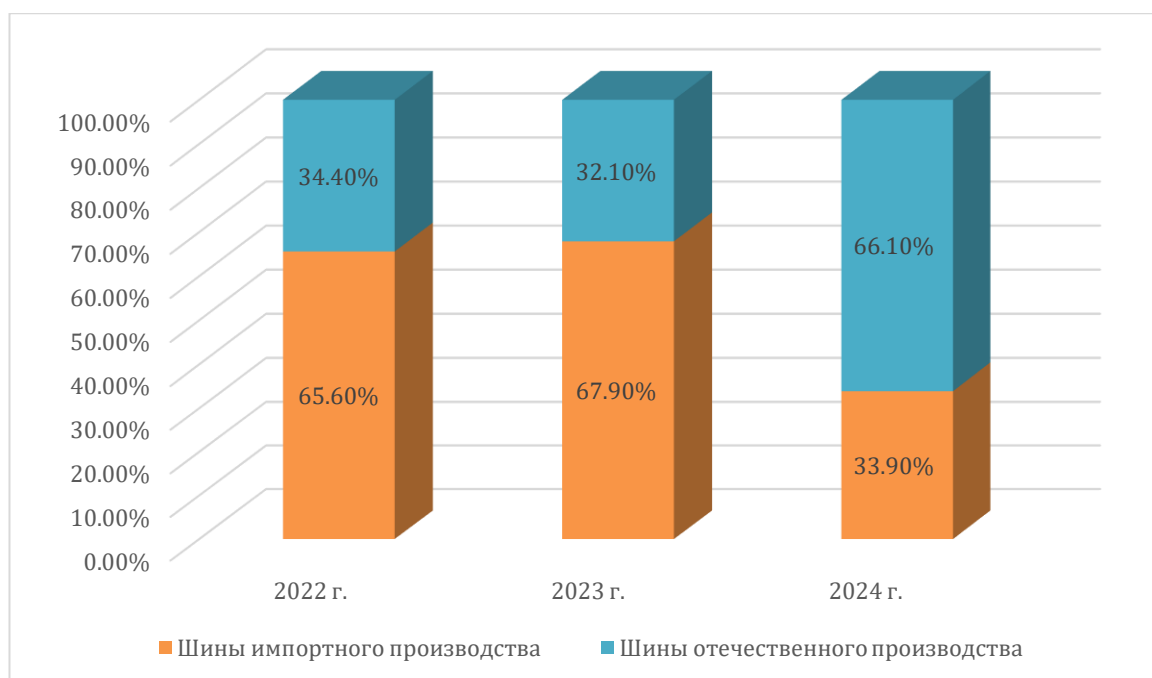


Рисунок 9 – Структура российского рынка грузовых шин и покрышек за 2022-2024 гг., %

Проведем анализ основных показателей деятельности предприятий шинной промышленности России на рынке грузовых шин в период с 2022 года по 2024 года по данным Росстата (таблица 3).

По всем показателям рынка спад показателей наблюдается в 2022 году, что можно объяснить началом санкционного давления и рост наблюдается в основном в 2023 году, что объясняется повышением мощностей отечественных предприятий и увеличением оборотов торговли на рынке грузовых шин.

В структуре основных показателей производство грузовых шин занимает значительное место. Так производство грузовых шин в 2024 году к уровню 2023 года увеличивается на 25,5%, производство сельхоз шин на 1,1%. В целом рост составил 17,7%. При этом по всем показателям в 2023 году к уровню 2022 года наблюдается спад. В целом потребление продукции рынка грузовых шин увеличилось на 24,2%, из них грузовых шин на 26,3%, сельхоз шин на 21% в 2024 году к уровню 2023 года. За 2022-2024 гг. по аналогичным показателям наблюдается спад в среднем на 20%.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности предприятий шинной промышленности России на рынке грузовых шин в период 2022-2024 гг.

Показатели	Виды шин	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темпы роста 2023 г. к 2022 г., %	Темпы роста 2024 г. к 2022 г., %
Производство, млн. шин	Всего	60,4	55,3	65,1	91,5	117,7
	Грузовые авто	43,1	37,6	47,2	87,2	125,5
	С\Х машины	17,3	17,7	17,9	102,3	101,1
Потребление, млн. шин	Всего	72,5	59,8	74,3	82,4	124,2
	Грузовые авто	45,4	36,5	46,1	80,3	126,3
	С\Х машины	27,1	23,3	28,2	85,9	121,0
Экспорт, млн. шин	Всего	22,4	22,8	24,7	101,7	108,3
	Грузовые авто	18,3	18,5	20,1	101,1	108,6
	С\Х машины	4,1	4,3	4,6	104,8	106,9
Импорт, млн. шин	Всего	34,4	27,3	33,9	79,3	124,2
	Грузовые авто	20,6	17,4	19,0	84,4	109,2
	С\Х машины	13,8	9,9	14,9	71,7	150,5

В целом потребление продукции рынка грузовых шин увеличилось на 24,2%, из них грузовых шин на 26,3%, сельхоз шин на 21% в 2024 году к уровню 2023 года. За 2022-2024 гг. по аналогичным показателям наблюдается спад в среднем на 20%.

На экспорт поставляется до 40% производимых шин, то есть отрасль экспортоориентирована (в основном за счет локализованных компаний) и в целях о расширения поставок и увеличения валютной выручки нуждается в господдержке. За анализируемый период темпы роста экспорта составили от 101,7% до 108,3%. Основными покупателями грузовых шин на экспорт являлись страны Европы и США с долей недружественных стран 70%, поэтому в 2024 году произошли изменения в географической и товарной структуре экспорта.

Уровень импорта на в 2024 году к уровню 2023 года сокращается в среднем на 25%, в 2023 году к уровню 2024 года темп роста импорта составляет по всем видам продукции 124,2%, грузовых шин 109,2%, сельхоз шин 150,5%.

Рассмотрим динамику импорта и экспорта рынка грузовых шин за исследуемый период (рисунок 10).

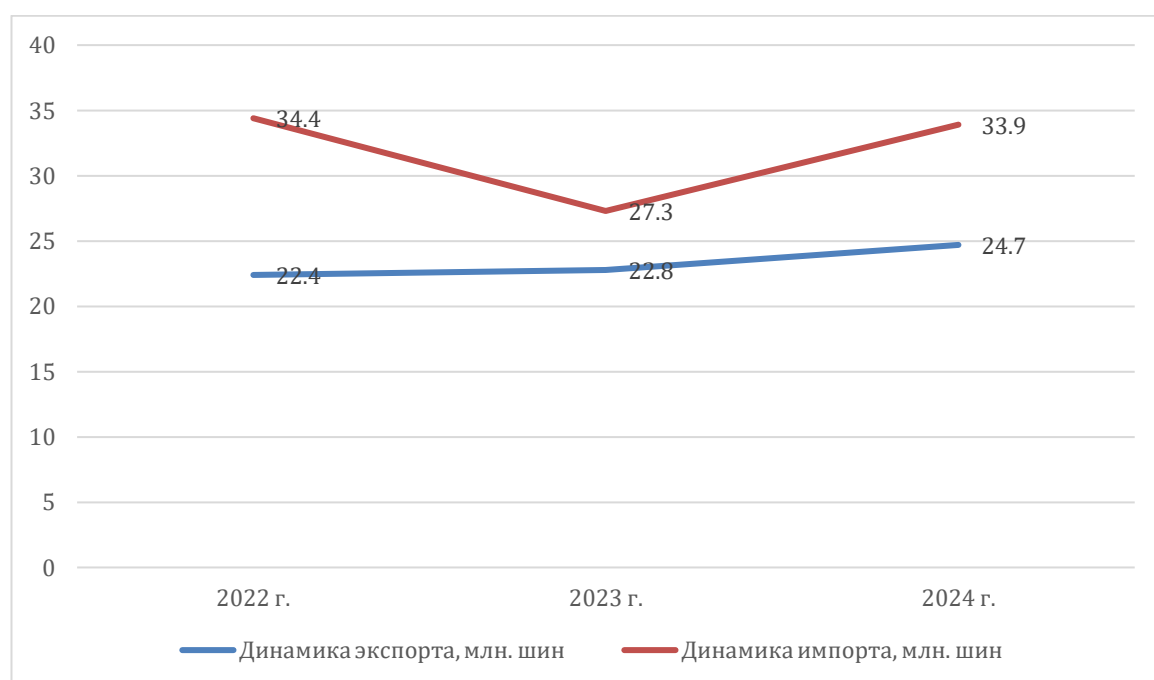


Рисунок 10 – Динамика показателей импорта и экспорта российского рынка грузовых шин за 2022-2024 гг., млн. шин

По данным рисунка видно, что динамика экспорта более сглажена, что говорит и тенденции нарастания показателей без скачков, резкого падения. Тенденция импорта имеет излом в 2023 году, что означает резкое падение показателей и наращивание темпов в 2024 году.

В настоящее время компании Cordiant и Нижнекамский шинный завод являются крупнейшими отечественными производителями шин и единственными производителями грузовых ЦМК-шин в России. Начиная с 2022 года, все заводы работали на полную мощность, чтобы внести вклад в борьбу со сложившимся дефицитом шинной продукции.

Данная ситуация привела к резкому росту среднегодовых цен на продукцию на оптовом рынке грузовых шин (рисунок 11). Высокая потребность в продукте вызвала скачок цен на грузовые шины с 7820 рублей за единицу в 2022 году до 64500 рублей за единицу в 2023 году. Среднегодовые цены на шины и покрышки сельхоз шин также демонстрируют рост цен с 8590 рублей за единицу в 2022 году до 35900 рублей за единицу в 2024 году.

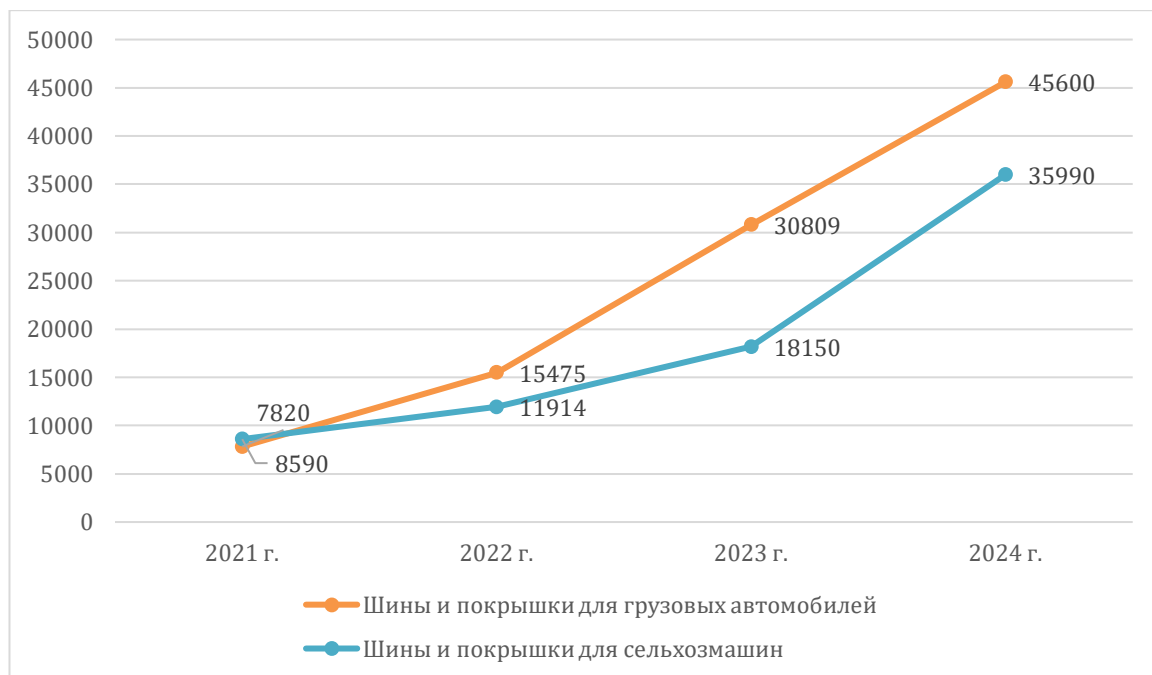


Рисунок 11 – Среднегодовые оптовые цены на внутреннем рынке грузовых шин, руб./шт.

На территории Москвы и Московского региона оптовый рынок грузовых шин, в конце 2024 г., представляли 56 оптовых компании. Поставки грузовых шин в регион, обеспечивают потребность трех отраслей экономики: транспортная отрасль, строительная отрасль и сельскохозяйственная отрасль (рисунок 12). Значительную долю рынок грузовых шин обеспечивает транспортную отрасль – 75%, далее строительную отрасль – 18% и отрасль сельского хозяйства – 7%.

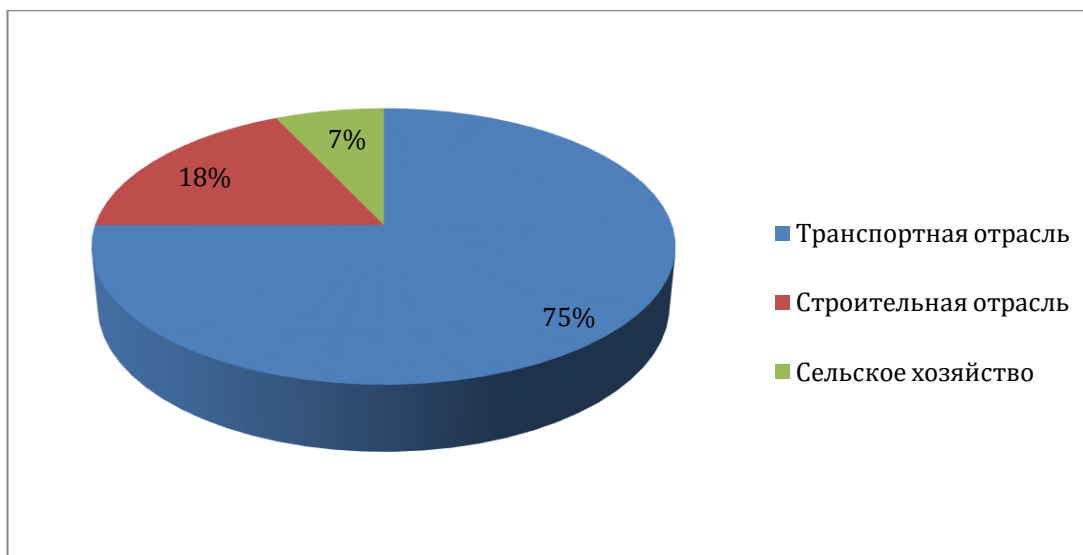


Рисунок 12 – Структура распределения оптовой торговли грузовыми шинами по отраслям экономики Москвы и Московской области на начало 2025 г., %

Рассмотрим основные показатели рынка грузовых шин (таблица 4).

Таблица 4 - Основные показатели регионального рынка Москвы и Московской области грузовых шин за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темпы роста 2023 г. к 2022 г., %	Темпы роста 2024 г. к 2023 г., %
Объем оптовых продаж в натуральном выражении, тыс. шт.	87,6	74,6	98,6	85,1	132,2
Объем оптовых продаж в стоимостном выражении, тыс. руб.	455734	354837	568432	77,8	160,2
Объем оптовых продаж конечным потребителям в натуральном выражении, тыс. шт.	34,6	22,8	45,2	65,9	198,2
Объем оптовых продаж конечным потребителям в стоимостном выражении, тыс. руб.	1090,2	904,8	1324,7	82,9	146,4

Данные таблицы 4 показывают сохранение тенденции российского рынка грузовых шин в разрезе Москвы и Московской области – спад в 2023 году и рост в 2024 году. Так объем оптовых продаж в натуральном выражении в 2023 году к уровню 2022 года снизился на 14,9%, в 2024 году к уровню 2023 года увеличился на 32,2% (рисунок 13,14). При этом объем оптовых продаж конечному потребителю в натуральном выражении снижается в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 34,1%, в 2024 году увеличивается на 98,2%.

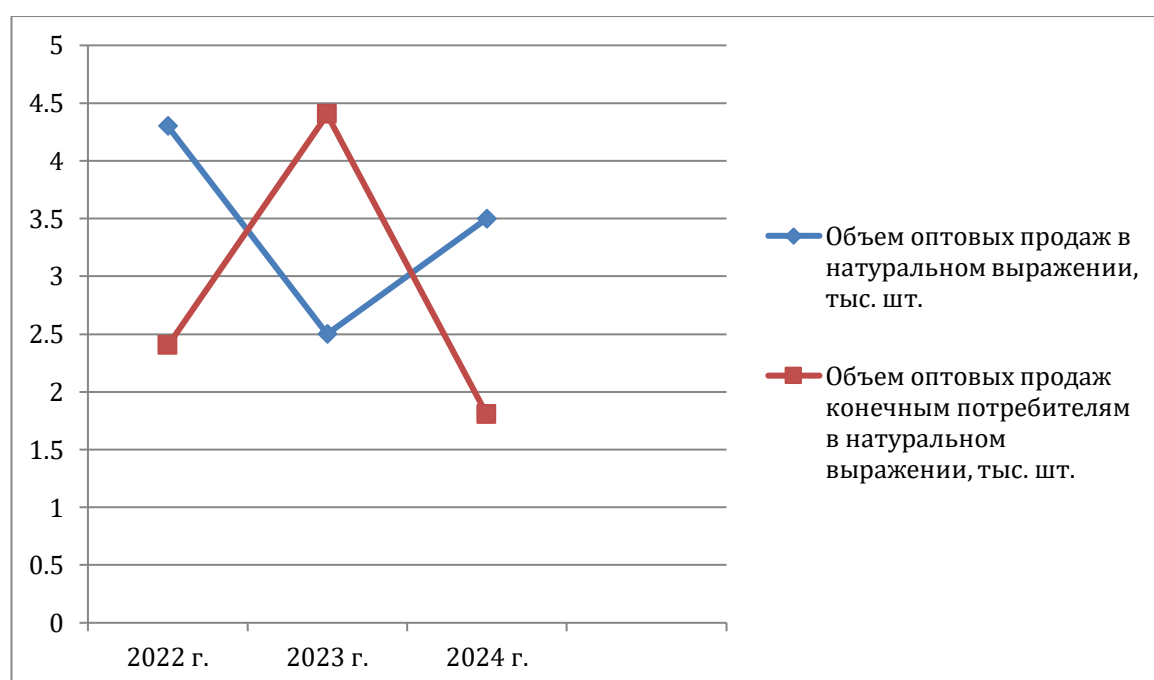


Рисунок 13 – Изменение показателей оптового рынка грузовых шин в натуральном выражении за 2022-2024 гг., тыс. шт.

Объем оптовых продаж в стоимостном выражении в 2023 году к уровню 2022 года снижается на 22,9%, а в 2024 году к уровню 2023 года наблюдается значительный рост на 60,2%. Объем оптовых продаж конечному потребителю в стоимостном выражении в 2023 году снижается к уровню 2022 года на 17,1%, в 2024 году по сравнению с 2023 годом наблюдается также значительный рост 46,4%.

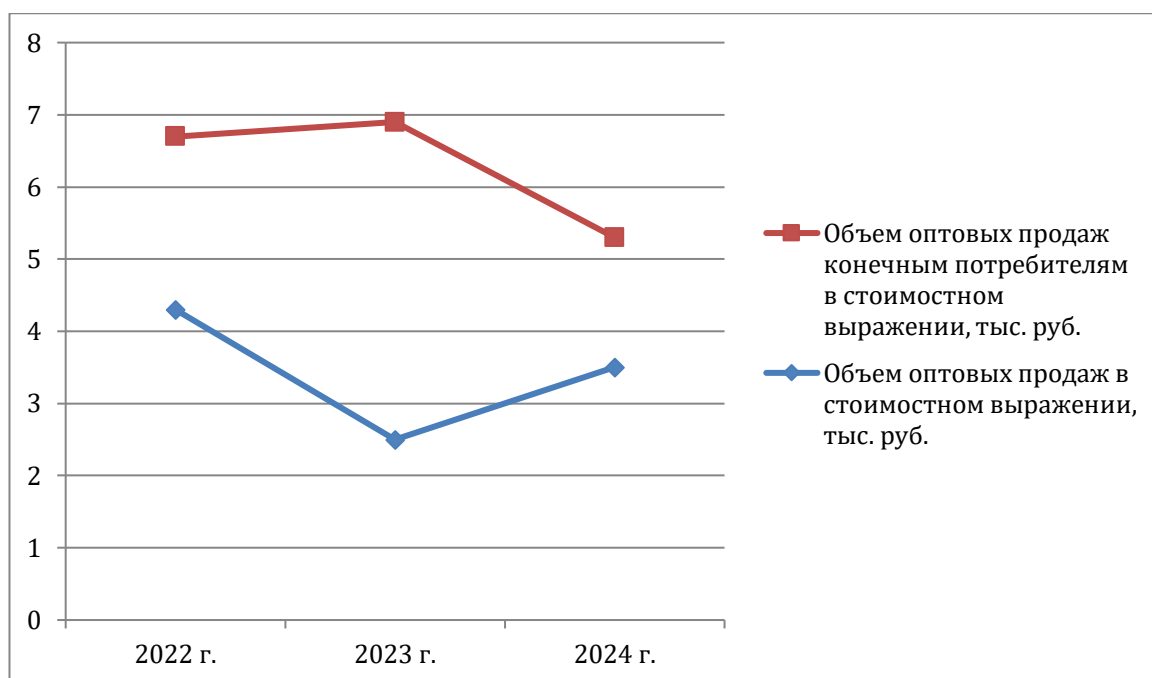


Рисунок 14– Изменение показателей оптового рынка грузовых шин в стоимостном выражении за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели рынка Москвы и Московской области отражают общую ситуацию на рынке и последствия санкционного давления, наращивание производственных мощностей производства грузовых шин в 2024 году и увеличение потребности в данном виде продукции для главных отраслей экономики Москвы и Московской области.

Для анализа деятельности оптового дилера грузовых шин и покрышек ООО «Радиус», необходимо провести SWOT-анализ, отражающий факторы среды, которые оказывают и могут оказывать в перспективе существенное влияние на деятельность компании в условиях санкционной политики и положения на рынке. Данный метод стратегического планирования поможет выявить сильные и слабые стороны компании, а также укажет на возможные угрозы и возможности для развития бизнеса (таблица 5). Построим матрицу стратегического менеджмента и проанализируем внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации на рынке грузовых шин.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «Радиус»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Дилер крупного производителя «Русторг», Эксова, дистрибьютер «Профи»; - Широкий ассортимент, ориентированный на автотранспортную отрасль и автогрузоперевозки, так же на тягачи и большегрузы; - Грамотный персонал, знающий тонкости продаваемых товаров; - Клиентская база – крупные автотранспортные грузоперевозчики, промышленные, строительные компании; - Отлаженная система логистики; - Участие в торгах и госзакупках;	- Наличие крупных конкурентов на рынке; - Слабая рекламная компания; - Не налажена система сервисного обслуживания; - Нарушение цепочек поставки для импортных грузовых автомашин и сокращение пополнение их запасов в связи с санкциями; - Нет сайта и возможности онлайн-продаж; - Нет торговли с помощью маркетплейсов; - Не отлажена система сервисного обслуживания клиентов; - Низкий уровень рекламной активности;
Возможности	Угрозы
- Спрос на продукцию отечественных производителей; -Наращивание производственных мощностей отечественных производителей; - Открытие возможности «параллельного импорта» автокомпонентов; - Выход на маркетплейсы и торговые площадки; - Активное продвижение на рынке за счет акций, рекламных кампаний и создание сайта; - Появление на рынке отечественных производителей аналогов шин для иномарок.	- Экономическая и политическая нестабильность в стране; - Экономические санкции, уход с российского рынка поставщиков деталей для иностранных автомобилей; - Наличие сильных конкурентов на данном рынке; - Последствия кризиса на рынке грузовых шин и покрышек; - Большая ориентация на сегмент – предприятия транспортной отрасли и автогрузоперевозок; - Узкий ассортимент продукции.

Как было описано ранее, компания ООО «Радиус» обладает высоким уровнем конкурентоспособности, что позволяет ей привлекать больше клиентов, удовлетворяя их интересы, как при предоставлении широкого ассортимента товаров. SWOT-анализ позволил выделить сильные стороны «Радиус» среди которых значатся стремление удовлетворить потребности каждого контрагента-покупателя, работая по индивидуальным и предварительным заказам, а также предоставляя широкий ассортимент товаров для разных грузовых автомобилей. Также одна из сильнейших сторон «Радиус» является участие в компании в государственных закупках и работа с крупными компаниями, что показывает покупателям надежность оптового поставщика и хорошее качество предлагаемых им товаров. Сильной

стороной исследуемой компании является то, что она является дилером компании «Русторг», наличие среди потребителей крупных транспортных, промышленных и строительных компаний, что является конкурентным преимуществом. Результаты SWOT-анализа показали для ООО «Радиус» сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы на рынке, решение которых приведет к устранению возможных негативных последствий путем принятия комплекса мер.

Проведем для ООО «Радиус» PEST-анализ (таблица 6). Проанализируем влияние внешних факторов на деятельность исследуемой компании, которые могут оказать влияние на стратегические цели и задачи в будущем.

Таблица 6 – Анализ макросреды (PEST-анализ) для ООО «Радиус»

Факторы макросреды	Конкретизация
Политические	Усиление требований к качеству транспортной логистики и грузоперевозкам
	Участие России в СВО
	Определение списка недружественных государств
	Наличие угроз террористического и экстремистского характера
	Влияние политических событий на экономическое развитие, переориентация с Запада на Восток
	Принятие транспортной стратегии РФ до 20230 года
Экономические	Экономические санкции против РФ
	Уход с рынка крупных западных поставщиков сырья для производства и производителей грузовых шин и комплектующих
	Развитие внутреннего импортозамещения и увеличение мощностей российских заводов по производству шин
	Переориентация российского рынка с западных партнеров на восточные
	Потеря отработанных логистических цепочек поставок поиск и освоение новых
	Не развитость онлайн-площадок и маркетплейсов на рынке грузовых шин
	Переориентация экспортно-импортной торговли
	Не стабильная ценовая политика
Социокультурные	Повышение роли культуры и профессиональных компетенций работников транспортной отрасли
	Расширение видов грузоперевозок
	Увеличение потребителей транспортно-логистической сети
Технологические	Развитие ИТ-технологий и инноваций в создании комплектующих, измерительных приборов и

	интеллектуальных систем грузового транспорта
	Повышение уровня технологичности грузовых шин, отвечающим уровню мировых стандартов
	Техническая модернизация транспортной инфраструктуры
	Развитие транспортной коммуникации и автомагистралей
	Развитие технологий в других отраслях экономики (агропромышленный комплекс, строительство и др.), требующие высокой технологичности грузовых шин

Составим матрицу PEST-анализа и проранжируем вероятность наступления факторов, выделенных при анализе макросреды (таблица 7). Для оценки каждого фактора введем трехбалльную шкалу:

1. Значение фактора для отрасли (3 – большое влияние, 2 – умеренное, 1- слабое);
2. Степень влияния на организацию (3 – большое влияние, 2 – умеренное, 1- слабое);
3. Направленность влияния (+1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность).

Таблица 7 – Матрица PEST-анализа для ООО «Радиус»

Факторы макросреды	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	З	В	Н	$S=3*В*Н$
Политические:	-	-	-	-29
Усиление требований к качеству транспортной логистики и грузоперевозкам	3	3	-1	-9
Участие России в СВО	3	1	-1	-3
Определение списка недружественных государств	3	2	-1	-6
Наличие угроз террористического и экстремистского характера	2	1	-1	-2
Влияние политических событий на экономическое развитие, переориентация с	3	3	-1	-9

Запада на Восток				
Экономические:	-	-	-	-36
Экономические санкции против РФ	3	3	-1	-9
Уход с рынка крупных западных поставщиков сырья для производства и производителей грузовых шин и комплектующих	3	3	-1	-9
Развитие внутреннего импортозамещения и увеличение мощностей российских заводов по производству шин	3	3	+1	9
Переориентация российского рынка с западных партнеров на восточных	3	3	+1	9
Потеря отработанных логистических цепочек поставок поиск и освоение новых	3	3	-1	-9
Не развитость онлайн-площадок и маркетплейсов на рынке грузовых шин	3	3	-1	-9
Переориентация экспортно-импортной направленности торговли	3	3	-1	-9
Не стабильная ценовая политика	3	3	-1	-9
Социокультурные:	-	-	-	17
Повышение роли культуры и профессиональных компетенций работников транспортной отрасли	2	1	+1	2
Расширение видов грузоперевозок	3	3	+1	9
Увеличение	3	2	+1	6

потребителей транспортно- логистической сети				
Технологические:	-	-	-	45
Развитие ИТ- технологий и инноваций в создании комплектующих, измерительных приборов и интеллектуальных систем грузового транспорта	3	3	+1	9
Повышение уровня технологичности грузовых шин, отвечающим уровнем мировых стандартов	3	3	+1	9
Техническая модернизация транспортной инфраструктуры	3	3	+1	9
Развитие транспортной коммуникации и автомагистралей	3	3	+1	9
Развитие технологий в других отраслях экономики (агропромышленный комплекс, строительство и др.), требующие высокой технологичности грузовых шин	3	3	+1	9

По результатам PEST- анализа политические и экономические факторы оказывают негативное влияние на деятельность ООО «Радиус». Социокультурные и технологические факторы оказывают позитивное влияние на развитие экономической деятельности организации. Среди негативного влияния факторов внешней среды сильнее влияние экономических факторов. Положительное влияние больше всего можно отметить технологические факторы.

Компания ООО «Радиус» осуществляет деятельность на протяжении трех лет. Судя по ситуации на рынке, компания вышла на рынок в качестве дилеров в благоприятных условиях: отсутствие входных барьеров на территории Москвы и Московской области, низкий уровень конкуренции среди дилеров в исследуемом регионе, кризисные условия на рынке, создающие возможности в качестве конкурентных преимуществ.

Основные клиенты ООО «Радиус»:

1. «Рустэк»;
2. «KRON LOGISTIC»;
3. «СДЕК»;
4. «Авто Транс»;
5. «Фургон 24»;
6. «Да-Транс»;
7. «ПЭК»;
8. «Валдберис»;
9. «Грузовичкоф»;
10. «МОС Перевоз»;
11. «OZON»;
12. «Сфера Транс».

Список клиентов компании ООО «Радиус» свидетельствует о первом конкурентном преимуществе. Наличие в клиентской базе крупных автотранспортных потребителей рынка грузовых шин свидетельствует о высокой конкурентоспособности компании в начале ее деятельности на рынке в качестве дилера. Однако, необходимо отметить, что все партнеры организации относятся к сфере авто грузоперевозок, соответственно присутствует на начальном этапе узкая клиент-ориентированность.

Для понимания уровня конкурентоспособности ООО «Радиус» проведем сравнительный анализ с крупными игроками рынка грузовых шин. При анализе конкурентных позиций дилера ООО «Радиус» использовались разные методы сбора первичной информации (опросы, мнение экспертов),

проводился анализ информационных баз хозяйствующих субъектов и сайтов конкурентов. На основании данных экспертного опроса специалистов дилеров грузовых шин, отвечающих за закупку товара, был проведен анализ основных показателей конкурентоспособности аналогичных предприятий. В качестве конкурентов были выбраны крупные оптовые компании рынка грузовых шин города Москвы. Агрегированные результаты проведенного анализа оценены по восходящей десятибалльной шкале и представлены в таблице 7:

Таблица 7 – Рейтинг конкурентоспособности компании ООО «Радиус» и ее конкурентов

Критерий конкурентоспособности	ООО «Радиус»	ООО «Форвард»	ООО «Бринекс»	ООО «Дальнобойщик»	ООО «Миротрейд»
Ассортимент	10	10	9	5	10
Цена	10	5	8	6	8
Качество товаров	10	8	9	5	10
Имидж компании на рынке	10	8	9	4	10
Рекламная активность	2	3	7	6	7
Сервисное обслуживание	3	7	7	6	8
Сумма баллов	45	41	49	32	53

По совокупному баллу наиболее конкурентоспособными магазинами являются «Миротрейд» (53 балла), «Бринекс» (49 баллов), «Радиус» (45 баллов) набравшие наибольшее количество баллов по представленным критериям. Последние места в данном рейтинге занимают «Форвард» (41 балл) и «Дальнобойщик» (32 балла), что свидетельствует об их низкой конкурентоспособности по сравнению с компаниями-лидерами. Рассмотрим подробнее каждый из критериев.

Конкурентоспособность предприятия сильно зависит от качества продукции, так как покупатель желает получить товар, который будет соответствовать его ожиданиям и не вызовет проблем в использовании. По данному критерию лидирующие позиции занимают «Радиус» и

«Миротрейд», получившие максимальный балл (10 баллов). Меньше баллов получило предприятие «Дальнобойщик», качество товаров которого было оценено в 5 баллов.

Одними из важнейших пунктов при выборе производителя покупателями также являются цена и ассортимент продукции. По критерию «Цена» компания «Радиус» занимает первое место с 10 баллами, далее идут «Бринекс» и «Миротрейд», получившие по 8 баллов каждый. Такие торговые площадки как «Форвард» (5 баллов) и «Дальнобойщик» (6 баллов) занимают последние места, так как выставляют достаточно высокие цены на товары, что отталкивает потребителей. Оценка ассортимента показала, что компании «Радиус» (10 баллов) необходимо расширять номенклатуру изделий, так как ограниченность ассортимента товаров потенциально может привести к Портере клиентов, а также снижению конкурентных позиций в будущем. На начальном этапе вхождения на рынок данная компания имеет достаточно высокий ассортимент продукции. В то же время позиции «Форвард» (10 баллов), «Миротрейд» (10 баллов) и «Бринекс» (9 баллов) усиливаются за счет более широкой номенклатуры товаров, так как это способствует не только увеличению доходов, но и подталкивает покупателей совершать дополнительные покупки и чаще посещать магазин. Чаще всего оптовые продавцы ориентированы на одну-две отрасли, использующие грузовые шины, что сужает ассортимент с одной стороны, с другой, если отрасль строительная, то крупные клиенты способны принести больше прибыли, чем тем компаниям, которые выстраивают универсальный ассортимент.

Помимо увеличения дохода, особое внимание предприятия всех сфер экономики уделяют привлечению новых покупателей и удержанию старых. Это достигается за счет предоставления сервисного обслуживания, что имеет особую важность в сфере продажи грузовых шин и покрышек, которые зачастую требуют специальных знаний для их установки. Сервисное обслуживание предоставляют все представленные в таблице 7 предприятия.

Однако оно оценивается по-разному. Так, наиболее качественное послепродажное обслуживание оказывают «Миротрейд» (8 баллов). На одном уровне по данному критерию находятся предприятия «Радиус», «Форвард» и «Бринекс», получившие по 7 баллов. Компания ООО «Радиус» оценивается в 3 балла, так как штат сервисного обслуживания находится в процессе набора и не все услуги сервисного обслуживания проходят полностью.

На основании рейтинговой оценки построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 15).

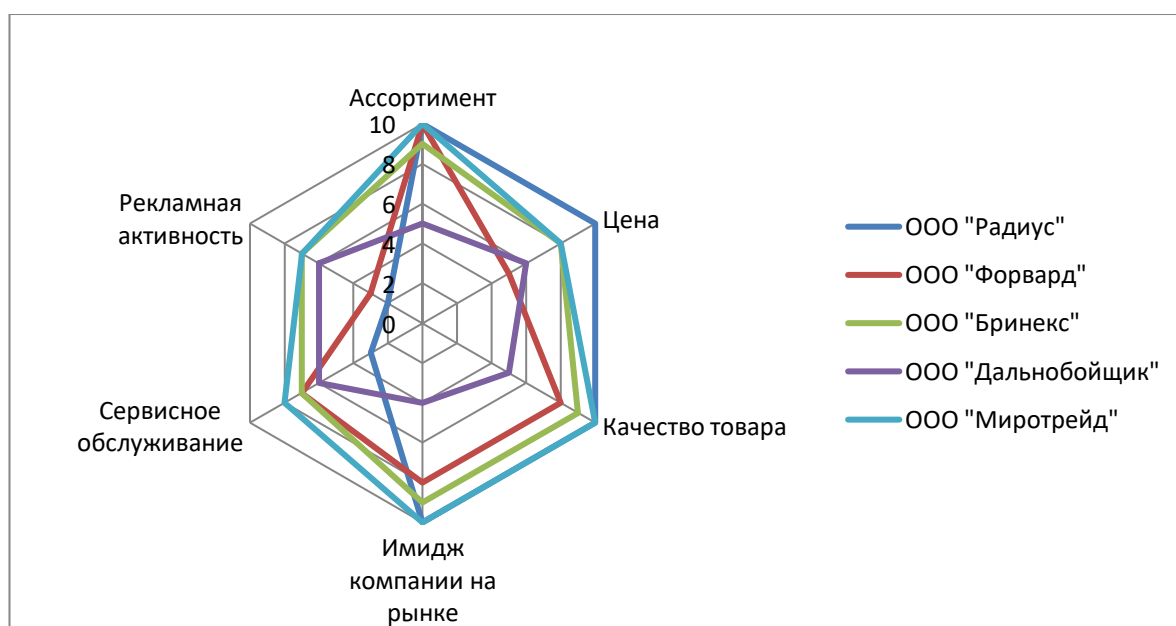


Рисунок 15 - Многоугольник конкурентоспособности компании ООО «Радиус» и ее конкурентов

По критерию «Имидж компании на рынке» наиболее привлекательным для покупателя является «Радиус» (10 баллов), так как является дилером крупного производителя и поставщика грузовых шин «Русторг» и компания «Миротрейд». Далее в рейтинге идут поставщики «Бринекс» и «Форвард» (9 и 8 баллов соответственно) обладающие высоким уровнем конкурентоспособности. Наименьшее количество баллов по данным критериям набрала компания «Дальнобойщик» (5 баллов).

Еще один критерий «Рекламная активность» показывает, что компании «Бринекс» (7 баллов) и «Миротрейд» (7 баллов) чаще используют рекламу

для распространения информации о компании и ее товарах. Не отстают от лидеров «Дальнобойщик» (6 баллов) и «Радиус» (5 баллов), которые реже используют рекламу для привлечения покупателей. Последнее место по данному критерию получил конкурент «Форвард», который набрал всего 3 балла из 10 возможных.

Согласно рейтинговой таблице, а также многоугольнику конкурентоспособности, наиболее конкурентоспособными оптовыми поставщиками на рынке грузовых шин города Москва являются «Миротрейд», «Бринекс» и «Радиус», которые предоставляют более качественные товары, широкий ассортимент, закрывающий потребности основных отраслей экономики. Аутсайдерами рейтинговой оценки оказались «Форвард» и «Дальнобойщик».

Таким образом, рейтинговая оценка крупных оптовых поставщиков грузовых шин на рынке города Москва показала высокую конкурентоспособность компании ООО «Радиус» наравне с крупной оптовой компанией «Бринекс», работающей на рынке более 5 лет. Основные критерии, которые необходимо развивать компании ООО «Радиус» это рекламная активность и наладить в полной мере сервисное обслуживание, что поможет в дальнейшем удержать конкурентные позиции и усилить свое влияние на региональном рынке грузовых шин.

Рассмотрим структуру ассортимента ООО «Радиус» в разрезе сегментов: грузовые шины для отрасли, иностранного или отечественного производства (рисунки 16,17)

Ассортимент компании ООО «Радиус» в сегменте марки грузового транспорта. Так 60% ассортимента занимают шины и покрышки для иностранных автомобилей и 40% шины и покрышки для отечественных автомобилей. Данное распределение ассортимента свидетельствует о том, что отрасли грузового транспорта больше используют импортные марки автомобилей и в меньшей степени отечественные марки автомобилей.

В разрезе распределения ассортимента по отраслям в компании ООО «Радиус» 39,5% занимает продукция для транспортной отрасли, 24,4% для строительной отрасли, 26% для магистрального транспорта и 10,1% для сельского хозяйства.

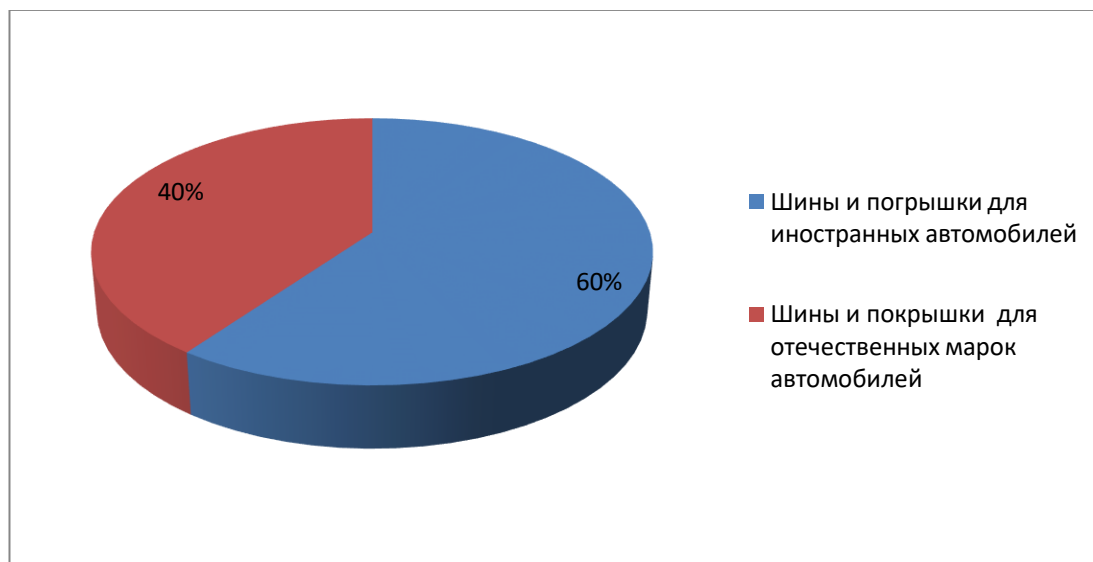


Рисунок 16 – Структура ассортимента в разрезе потребителей по маркам грузовых автомобилей



Рисунок 17 - Структура ассортимента в разрезе потребности по отраслям экономики Москвы и Московской области

Распределение ассортимента по отраслям в дальнейшем поможет прогнозировать объемы продаж и закупку продукции, управление запасами и выход на рынок для крупных потребителей данных отраслей экономики.

Рассмотрим структуру ассортимента по основным группам продаж (рисунок 18).



Рисунок 18 - Структура ассортимента в разрезе основных групп продаж

В структуре ассортимента 66,4% составляют шины на грузовые автомобили бренда Sailun, 22,2% запасные части для европейских автомобилей, 10,1% - индустриальные и КГШ шины МАХМА, и 1,3% фильтрующие элементы. Такое распределение ассортимента подтверждает ориентирование продаж на магистральные грузоперевозки и транспортные предприятия.

Проведем оценку конкурентных преимуществ продукции ООО «Радиус» в сравнении с крупными игроками на рынке грузовых шин Москвы и Московской области. За критерий оценки возьмем качество шин и покрышек (таблица 8). Оценка продукции проводилась на основе опроса постоянных потребителей дилеров, мнения экспертов рынка грузовых шин, аналитических заключений экспертов в сети Интернет. В таблице 8

приведены основные характеристики качества грузовых шин, которые представлены как конкурентное преимущество для продавца. Сравнительный экспертный анализ проведем среди основных крупных конкурентов. Кроме того, среди конкурентных преимуществ отмечены система менеджмента качества, система экологического менеджмента и др.

Таблица 8 - Конкурентные преимущества продукции, реализуемой ООО «Радиус» на рынке грузовых шин по сравнению с основными оптовыми конкурентами

Конкурентное преимущество	ООО «Радиус»	ООО «Форвард»	ООО «Бринекс»	ООО «Дальнобойщик»	ООО «Миро трейд»
Система менеджмента качества торговой площадки	-	-	-	-	+
Система экологического менеджмента	+	—	+	—	+
Наличие сертификата соответствия технического регламента	+	-	+	-	+
Наличие 3D GROOVE защита протектора от камней	+	-	-	-	+
Обеспечивает пробег до 500 000 тыс. км.	+	-	-	-	+
Усиленная конструкция борта шины	+	—	—	—	+
Наличие шин с улучшенной силовой конструкцией каркаса с высокопрочным армирующим материалом	+	-	-	-	-
Новая конструкция борта с металлокордной бортовой лентой	+	-	-	-	-
Возможность восстановления и нарезки	+	-	-	-	+
Сцепление с дорогой	+	+	+	+	+

Эффективное удаление посторонних предметов из канавок протектора	+	+	-	-	+
Услуга бесплатной экспертизы повреждения шин	-	+	+	-	+

По данным таблицы 8 из абсолютных конкурентных преимуществ ООО «Радиус» перед всеми конкурентами можно отметить такие качественные характеристики продукции, как новая конструкция борта с металлокордной бортовой лентой, наличие шин с улучшенной силовой конструкцией каркаса с высокопрочным армирующим материалом. На втором уровне можно выделить конкурентные преимущества наравне с крупным оптовым конкурентом ООО «Миротрейд»: наличие 3D GROOVE защиты протектора от камней, обеспечение пробега до 500 000 тыс. км., усиленная конструкция борта шины, возможность восстановления и нарезки. По такому пункту как наличие системы менеджмента качества торговой площадки компания ООО «Радиус» уступает всем конкурентам. Характеристики качества продукции такие, как топливная экономичность, сцепление с дорогой, эффективное удаление посторонних предметов из канавок протектора, наличие сертификата соответствия технического регламента не является конкурентными преимуществами в сравнении с другими конкурентами, требующие постоянного текущего контроля качества, с целью не Потерять позиции на рынке. Отсутствие услуги бесплатной экспертизы повреждения шин также снижает конкурентные преимущество исследуемой компании, что в дальнейшем может привести к Потере постоянных клиентов для ООО «Радиус».

Таким образом, стратегический анализ компании ООО «Радиус» показал высокий уровень конкурентоспособности в условиях выхода дилера на рынок, наличие конкурентных преимуществ перед крупными участниками регионального рынка грузовых шин. Однако, было выявлено ряд актуальных проблем в процессе ведения бизнеса, решение которых даст возможность

разработать стратегию его развития, постыть стратегические планы. В дальнейшем это позволит закрепить устойчивые позиций на рынке и усилить конкурентные преимущества в будущем.

2.3 Актуальные проблемы экономической деятельности ООО «Радиус» по результатам стратегического анализа

Результаты проведенного стратегического анализа дали возможность выделить актуальные проблемы внешней и внутренней среды. Оказывающие влияние на экономическую деятельность ООО «Радиус».

1. PEST-анализ показал общие проблемы рынка грузовых шин, которые сформировались под влиянием политических и экономических факторов. Так, одной из важных проблем рынка грузовых шин является прекращение поставок из Европы. Ее заменили азиатские страны. За 2024 год Россия импортировала из стран Азии 1,7 млн. шин для грузовиков. В частности, из Таиланда ввезено 201 тыс. единиц, из Вьетнама — 136 тыс. Основную часть поставок (1,4 млн.) обеспечил Китай. Такое количество китайских брендов фиксировалось только в 2014 году до введения антидемпинговых пошлин.

Уход с рынка «европейцев» в некоторой степени положительно сказался на российских производителях, потому что крупные отечественные перевозчики, которые ранее предпочитали премиум-сегмент, теперь будут искать стабильных поставщиков, коими могут быть только производители из России. В условиях повсеместной неопределенности гарантии могут давать только они, а это имеет первостепенное значение в выборе поставщика. Также аналитики Cordiant считают, что по части технических характеристик, качества и сервисной составляющей далеко не все производители из КНР смогут предложить продукты, аналогичные российским.

Помимо всего прочего, китайские «шинники» не являются стабильными. Их активность и устойчивость присутствия напрямую зависят от курса рубля, волатильность которого до сих пор остается очень высокой. Нестабильность поставок китайцев четко выявила присущие им проблемы с логистикой, а недавний карантин в крупных промышленных центрах КНР очень наглядно подтвердил это, негативно повлияло на последние поставки в Россию. В 2021 году при глобальном дефиците шин китайские поставщики не наращивали объемы поставок в Россию, так как были больше сконцентрированы на своих внутренних рынках, а также на более маржинальных направлениях, таких как США, Европа и страны Персидского залива.

В 2022 году российский рынок покинули такие бренды как Continental, которые производили шины в Калужской области, французский Michelin (их завод работал в Московской области). Из Липецкой и Ульяновской области уехали японские производители – Yokohama и Bridgestone. Приостановил работу итальянский концерн Pirelli. Продали свой бизнес и ушли Nokian Tyres. Впоследствии часть заводов возобновила свою деятельность. Например, Nokia продолжила выпуск под российским брендом.

В свою очередь работу продолжили российские производители: «Нижекамскшина» в Татарстане, «Ярославский шинный завод», «Омскшина» и более мелкие компании, такие как «Алтайский шинный комбинат» и «Волтайр-Пром». При этом производители республики Беларусь постоянно осуществляли поставки шин на российский рынок.

Аналитики в 2023 году прогнозировали ситуацию, что российские производители не покроют потребности российского рынка. Ведь, чтобы нарастить выпуск шин, нужно обладать средствами и материалами: в первую очередь натуральным и синтетическим каучуком и металлокордом. Однако, российские производители за период санкционной политики нарастили уровень производства и увеличили объемы каучука в том числе за счет закупок в Китае, что так же оказало влияние на рост цен.

В настоящее время компании Cordiant и Нижнекамский шинный завод являются крупнейшими отечественными производителями шин и единственными производителями грузовых ЦМК-шин в России. Начиная с 2022 года, все заводы работали на полную мощность, чтобы внести вклад в борьбу со сложившимся дефицитом шинной продукции.

В рассматриваемый период в отрасли грузовых шин функционировали компании, входящих в список недружественных. Приостановление этих производств в виде санкционных ограничений вызвало дисбаланс внутреннего рынка и рост цен на виды грузовых шин. В данный момент отрасль недостаточно конкурентоспособна из-за зависимости от поставок по импорту прежде всего из недружественных стран, которая составляет около 50%. В условиях санкционных ограничений возникла проблема покрытия дефицита за счет стран, не входящих в не дружественный список. В настоящее время на отечественном рынке производства грузовых шин отсутствуют химикато-добавки (стабилизаторы, ускорители вулканизации, антиоксидантны) шиной промышленности. Среди главных проблем, которые выделяет бизнес, – прогрессирующий рост закупочных цен (86,6%), сейчас положение становится еще сложнее, снижение спроса и выручки (62,1%), падение курса рубля (60,9%), разрыв цепочек поставок (39,6%). Последний связан, прежде всего, с импортными товарами и автозапчастями, но сложности возникают и с поставками российской продукции, имеющей импортные составляющие.

Таким образом, общая ситуация на рынке грузовых шин прогнозирует наращивание объемов производства, развитие логистических поставок, новые виды торговли и продвижение продукции, соответственно разрастание дилерской сети по России, что является возможностью для развития рынка в целом и вновь появившихся дилерских компаний на рынке.

2. Развитая система логистики позволяла быстро доставлять заказы клиентам. Однако в связи с усилением политической и экономической нестабильности, а также введением санкций со стороны зарубежных стран,

компания столкнулась с нарушением логических цепочек поставки грузовых шин и покрышек. Накопленные запасы грузовых шин для иностранных автомобилей не позволяют долго удерживать покупателей и оставаться конкурентоспособным, поэтому необходимо искать новые возможности для импорта шин и покрышек для грузовых иномарок. Возникшая угроза может быть решена путем продажи аналогов грузовых шин и покрышек для иномарок от отечественных производителей, использованием возможности «параллельного импорта», а также способствуя увеличению спроса покупателей на шины и покрышки отечественных производителей через предоставление акций и скидок на них. Компании «Радиус» необходимо пересмотреть собственную структуру продаж и увеличить долю продающихся грузовых шин и покрышек на отечественные марки грузовых автомобилей.

Одной из важней угроз для обеспечения стабильного функционирования и развития предприятия выступает усиление позиций конкурентов. Это может привести к снижению доли рынка и прибыли предприятия, а также уменьшению клиентской базы. Для нейтрализации данной угрозы «Радиус» необходимо анализировать деятельность конкурентов и определять их сильные и слабые стороны; разрабатывать уникальные предложения, которые выделяют предприятие на фоне конкурентов, в том числе через активное продвижение на рынке за счет акций, рекламных кампаний и создания сайта; улучшать качество продукции и сервиса, чтобы привлечь больше клиентов и удержать их; расширять ассортимент продукции, в том числе предоставлять больше автозапчастей для отечественных автомобилей. В современном мире необходимо активно использовать каналы онлайн-продаж и использовать Интернет для продвижения товаров и магазинов. «Радиус» для усиления конкурентных позиций важно онлайн торговые площадки для привлечения новых клиентов через онлайн-каналы и увеличить продажи путем расширения географии продаж (предоставляя возможность предприятиям других регионов заказывать товары, получать

информацию о поставщике и взаимодействуя с клиентами через сайт). Также создание и использование онлайн торговой площадки позволит снизить затраты на рекламу и маркетинг, используя интернет-маркетинговые инструменты.

3. Результаты SWOT-анализа и сравнительного анализа конкурентных преимуществ позволили выделить следующие проблемы ведения бизнеса:

3.1 Слабая рекламная компания;

3.2 Нарушение логистических цепочек поставок;

3.3 Отсутствие у дилера сервисного обслуживания клиента;

3.4 Узкая ориентация продаж, только на магистральные грузоперевозки, что формирует узкий ассортимент продукции;

3.5 Отсутствие собственного сайта у дилера;

3.6 Отсутствие торговли на маркет-плейсах.

4. В организационной структуре организации нет подразделения по управлению персоналом, то есть в компании нет специалистов по ведению кадровой политики в условиях санкций.

5. Одним из основных конкурентных преимуществ крупных игроков рынка грузовых шин является система менеджмента качества, которая направлен на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов. В ООО «Радиус» отсутствует система менеджмента качества, что снижает уровень конкурентных сил организации.

Таким образом, для решения актуальных проблем необходимо разработать мероприятия, которые позволят в стратегическом аспекте повысить экономическую эффективность ООО «Радиус», усилить конкурентные преимущества организации в процессе ведения бизнеса.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ И ОЦЕНКА ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Мероприятия по продвижению товаров и услуг на рынке грузовых шин

Стратегический анализ показал ряд актуальных проблем в деятельности ООО «Радиус», которые требуют решения для формирования конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Комплексно можно определить ряд проблем, которые создают препятствия для продвижения товаров на рынке грузовых шин. В данный момент отсутствие рекламы и сайта ограничивают потребителя от прямого общения с дилером, возможностью узнавать о новых поставках, комплектующих, меняющейся ценовой политики компании. Кроме того, нарушение логистических цепочек поставок сделали информацию о поставках, марках шин и комплектующих менее доступной и понятной. Это приводит к замедлению продвижения товара до потребителя. В стратегической перспективе развития бизнеса целесообразно предложить разработать следующие мероприятия:

1. Создание сайта дилерского центра ООО «Радиус» с конверсией более 50%. Такой сайт предполагает совершение целевого действия посетителей сайта более 50% (покупка товара, заказ услуги. Подписка на рассылку, оставление заявки на связь с менеджерами по продажам. С появлением сайта повысится информированность клиентов о дилере, его товарах, комплектующих, ценах, новых видах шин, о появлении новых товаров, о марках продаваемых грузовых шин и комплектующих. Наличие сайта даст возможность размещения рекламы о видах товаров, акциях, скидках, новых видах услуг и их ценах. При расчете затрат был проведен мониторинг расценок на создание сайте для дилерских салонов в сфере продаж грузовых шин города Москвы. Диапазон цен варьировался от 150000 руб. до 400000 руб. в зависимости от дизайна, вкладок, всплывающих окон.

Основные затраты на создание сайта и его содержание приведем в таблице 9. Из них затраты на создание сайта будут являться единовременными, а продление его работы, то есть оплата хостинга и домена, текущими.

Таблица 9 – Затраты на разработку и содержание сайта с конверсией более 50%

Виды затрат	Стоимость, руб.
Создание программы, внедрение сайта	350000
Ежегодная оплата хостинга из расчета 279 рублей в месяц	3348
Ежегодная оплата домена	1300

Создание сайта позволит повысить привлечение новых клиентов, повысить информированность клиентов о товарах и услугах, увеличит возможность быстрого, или прямого контакта с потенциальными клиентами.

Проведем расчет эффективности вложения в создание сайта в трех вариантах развития ситуации: пессимистический, реалистический и оптимистический (таблица 10). За базовый уровень возьмем выручку 2024 года (92556 тыс. руб.). На эффективность работы сайта будут оказывать влияние такие факторы, как целевая аудитория и трафик, качество сайта, масштабируемость, маркетинговые усилия и контекстная реклама. Для расчета эффективности вложения в создание сайта будем использовать следующую формулу:

$$ROI = (\text{Доход от сайта} - \text{Инвестиции в сайт}) / \text{Инвестиции в сайт} \times 100\%, (1)$$

Таблица 10 – Расчет окупаемости создания сайта в трех вариантах развития ситуации

Показатель	Пессимистический вариант (базовый доход)	Реалистический вариант (+50% конверсии к базовому доходу)	Оптимистический вариант (+100% конверсии к базовому доходу)
Доход от сайта, руб.	92556000	138834000	185112000
Инвестиции в сайт, руб.	350000	350000	350000
ROI, %	263,4%	395,6%	527,89

Расчет эффективности создания и использования сайта показали, что даже при пессимистическом варианте организация получит 264% эффективности от вложений, при достижении 50% конверсии, базовый доход увеличиться до 138834000 рублей. Оптимистический вариант возможен, если использование сайта приведет к наращиванию клиентской базы при расширении ассортимента, контекстной рекламы и т.д.

В целом создание сайта позволит увеличить рекламный контент, привлечь больше посетителей и клиентов на сайт, сделает информацию для клиентов более доступной и прозрачной, в будущем привлечет новых потребителей.

2. Необходимо развивать торговлю через маркет-плейсы. На рынке грузовых шин работают базовые электронные площадки: SUPL.biz, OPT.list, единая точка «Маркетплейс» с выходом на все возможные маркетплейсы для оптовой торговли грузовых шин. Эффективность от продажи продукции через маркетплейсы возможно определить на начальных этапах внедрения предложения через расчет коэффициента конверсии по формуле:

$$CR = R \div S \times 100\%, \quad (2)$$

где R – число посетителей, совершивших целевое действие

S – общее количество посетителей

Далее при фактических реальных показателях, эффективность торговли на маркетплейсах можно рассчитывать в динамике, прогнозировать и корректировать стратегию продаж отталкиваясь от конкретного товара, цены, спроса на него.

Проведем расчет эффективности торговли через маркетплейсы, рассчитав плановый коэффициент конверсии. Заложим три варианта развития ситуации: за общее число посетителей в год возьмем среднее количество посещений маркетплейсов по продаже грузовых шин – 500000 посещений. Запланируем в 1 варианте 2% коэффициент конверсии, во втором 3%, в третьем 5%. Исходя из плановых процентов коэффициента конверсии,

рассчитаем число посетителей, совершивших целевое действие (оформивших заказ на покупку и оплатившие покупку). Таким образом, исходя из выше представленной формулы, в первом варианте получается 10000 покупок, во втором 15000 покупок, в третьем 25000 покупок.

Проведем плановый расчет экономической эффективности продаж через маркетплейсы, на основе рассчитанных показателей коэффициента конверсии и числа посетителей, совершивших целевое действие. Заложим в каждое количество продаж 50% продажи шин и 50% продаж стальных ободьев по средним рыночным ценам (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет плановых экономических показателей продажи на площадках маркет-плейсов для ООО «Радиус»

Показатели	1 вариант	2 вариант	3 вариант
Грузовые шины, ед.	5000	7500	12500
Цена за ед., руб.	19000	19000	19000
Выручка, руб.	9500000	142500000	237500000
Стальные ободья, ед.	5000	7500	12500
Цена за ед., руб.	21500	21500	21500
Выручка, руб.	107500000	161250000	268750000
Итоговая выручка, руб.	202500000	303750000	506250000

Расчёт плановых объемов продаж через маркет-плейсы показал, что при минимальном посещении онлайн-площадок и проценте конверсии, компания ООО «Радиус» на начальном этапе будет иметь положительный годовой финансовый результат. При достижении минимального значения - 2% продаж от 100000 посещений в год, выручка составит 202500000 руб. данный результат является приблизительным. Для более точного расчета, необходимо использовать цены того ассортимента продукции, которое будет выставлено на площадках маркет-плейсов.

Таким образом, создание сайта и выход с продажами на онлайн площадки при минимальном объеме и средней цене будет способствовать продвижению продукции, расширению возможности рекламы грузовых шин и комплектующих, привлечению большего количества потребителей к продукции дилера, усилению конкурентных преимуществ.

3.2 Мероприятия по расширению ассортимента продукции и услуг дилерского центра ООО «Радиус»

Стратегический анализ показал снижение конкурентных преимуществ дилера ООО «Радиус» по сравнению с крупными конкурентами, это отсутствие сервисного обслуживания и застой ассортимента, ориентированного на узкого потребителя (магистральные грузоперевозки). Для усиления конкурентных позиций на рынке грузовых шин компании можно предложить мероприятия, направленные на расширение ассортимента продукции и услуг.

1. Расширение ассортимента грузовых шин и комплектующих ориентированных на строительную и сельскохозяйственную отрасли экономики. Ввести в ассортимент шины для сельхозмашин марки MAXAM, шины для строительных машин для условий бездорожья марки SAILUN. Общий объем продаж за 2024 год компании ООО «Радиус» составил 26000 грузовых шин. Плановый объем продаж рассчитаем прямо пропорционально потребности рынка по отраслям экономики согласно ранее проведенному анализу: 10% для отрасли сельского хозяйства и 24% для строительной отрасли. Плановый объем продаж составит 2600 шин для сельхозмашин и 6240 шин для строительных машин в условиях бездорожья. Составим план продаж и рассчитаем экономическую эффективность от расширения ассортимента грузовых шин в разрезе других отраслей экономики (таблица 12).

Таблица 12 – План продаж нового ассортимента грузовых шин для ООО «Радиус»

Вид продукции	Количество, ед.	Цена за ед., руб.	Выручка, руб.
Грузовые шины для сельхозмашин			
MS962R	700	17000	11900000
AGRIXTRA XL MS951R	900	61820	55638000
AGRIXTRA H MS951R	1000	85200	85200000
Итого	2600	-	152738000
Грузовые шины для строительных машин в условиях бездорожья			

Sailun S811	2695	26200	70609000
Sailun SFR1	2550	29990	76474500
Sailun SDM1S	560	37100	20776000
Sailun S917	435	43580	18957300
Итого	6240	-	186816800

По данным таблицы 12 компания ООО «Радиус» получит дополнительную выручку от продажи грузовых шин для сельхозмашин в размере 152738000 руб. и от продажи грузовых шин для строительных машин в условиях бездорожья в размере 186816800 руб. Основными поставщиками грузовых шин для сельхозмашин могут стать следующие производители: завод «Волтайр-Пром» (Волжский шинный завод), завод «ВОТО» (г. Ульяновск), крупный производитель сельскохозяйственных шин с доставкой по Москве. В качестве поставщиков грузовых шин для строительных машин в условиях бездорожья могут выступить производители: «Нижекамск шина» в республике Татарстан, г. Нижнекамск, «Уральский шинный завод» в г. Екатеринбурге, «Бриджстоун Тайер Мануфэкчуринг СНГ», завод расположен в Ульяновской области. В условиях санкций и развития импортозамещения данные производители наращивают производственные мощности в данный момент, что сделает сотрудничество с ними успешным.

2. Для того, чтобы дилеру ООО «Радиус» завоевать рынок с новым товарным предложением, необходимо создать условия для долгосрочной торговли с покупателем. Для этого необходимо открыть на базе дилерского центра сервисный центр по обслуживанию покупателей с бесплатной диагностикой повреждения шин.

Проведем расчет экономических показателей на создание сервисного центра по обслуживанию постоянных клиентов. В данный момент у дилерского салона имеется помещение 140 м² с оборудованием для сервисного обслуживания двухосных, трехосных и четырехосных грузовых автомобилей, учитывая размер автомобиля. Помещение сервисного центра вмещает одновременно 5 машин. Среднее время сервиса от 4 до 6 часов.

Рассчитаем план продаж по видам услуг с расчетом обслуживания автомобилей в 1 месяц и 1 год. Сервисный центр работает 12 часов без выходных и перерывов. Отправной точкой количества услуг сервисного обслуживания установим в среднем 10 машин в 1 день при полной загруженности сервиса, при частичной загруженности 6 машин в день, и минимальная загрузка сервиса – 4 машины в день. Основные виды сервисных услуг, которые можно предоставлять покупателю с ценовой политикой компании «Радиус» представим в таблице 13.

Таблица 13 – План продаж сервисных услуг ООО «Радиус»

Вид сервисного обслуживания	Стоимость услуги, руб./ед.	Выручка за 1 год при полной загруженности 10 машин в день (3650 машин в год)	Выручка за 1 год при полной загруженности 6 машин в день (2190 машин в год)	Выручка за 1 год при полной загруженности 4 машин в день (1460 машин в год)
Стационарный шиномонтаж	7000	25550000	15330000	10220000
Развал и сходжение колес, регулировка оси	2500	9125000	5475000	3650000
Балансировка колес и оси	4500	16425000	9855000	6570000
Холодный ремонт автошин и камер, за 1 шину	1870	6825500	4095300	2730200
Горячий ремонт автошин и камер, за 1 шину	4000	14600000	8760000	5840000
Итого	-	154650000	43515300	29010200

Таким образом, можно отметить, что при полной загруженности сервисного центра выручка составит 154650000 руб., при частичной загрузке сервиса – 43515300 руб. и при минимальной загрузке – 29010200 руб. Однако, необходимо учитывать, что такие показатели были рассчитаны в среднем, так как при реальном сервисном обслуживании виды услуг

формироваться и варьироваться будут исключительно в зависимости от спроса покупателей.

Рассчитаем необходимые затраты на первый год работы сервисного центра (таблица 14). При этом, при создании дилерского салона, имелось помещение и оборудования для сервисного обслуживания грузовых шин. Для внедрения сервисного обслуживания грузовых шин, необходимо создать цех сервиса, нанять в штат 4 человека (3 мастера и руководитель цеха).

Таблица 14 – Затраты на запуск работы сервисного обслуживания

Виды затрат	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата 3 мастеров сервиса (100000 руб. на 1 мастера)	300000	3600000
Заработная плата руководителя сервисного цеха	250000	3000000
Налоги от ФЗП	165000	1980000
Расходные материалы	750000	9000000
Спец. инвентарь	560000	6720000
Спец. одежда	50000	600000
Итого	2075000	24900000

Составим прогнозный план прибыли за первый год работы сервисного центра, с учетом загрузки сервисного центра. Будем предполагать, что затраты в месяц останутся не низменными (таблица 15).

Таблица 15 – Прогнозная прибыль на первый год от услуг сервисного обслуживания

Виды затрат	Выручка за 1 год при полной загрузке 10 машин в день (3650 машин в год)	Выручка за 1 год при частичной загрузке 6 машин в день (2190 машин в год)	Выручка за 1 год при минимальной загрузке 4 машин в день (1460 машин в год)
Выручка, руб.	154650000	43515300	29010200
Затраты, руб.	24900000	24900000	24900000
Прибыль, руб.	129750	18615300	4110200

Таким образом, даже при минимальной загрузке сервиса компания ООО «Радиус» получит прибыль.

В результате проведем оценку конкурентоспособности компании и построим многоугольник конкуренции с учетом предложенных мероприятий. В качестве конкурентов оставим те же крупные оптовые компании рынка грузовых шин Московского региона. Добавим к критериям конкурентоспособности рекламу, наличие сайта, расширение ассортимента продукции. Агрегированные результаты проведенного анализа представим в таблице 16:

Таблица 16 – Рейтинг конкурентоспособности компании ООО «Радиус» и ее конкурентов

Критерий конкурентоспособности	ООО «Радиус»	ООО «Форвард»	ООО «Бринекс»	ООО «Дальнобойщик»	ООО «Миротрейд»
Ассортимент	10	10	9	5	10
Цена	10	5	8	6	8
Качество товаров	10	8	9	5	10
Имидж компании на рынке	10	8	9	4	10
Рекламная активность	9	3	7	6	7
Сервисное обслуживание	8	7	7	6	10
Наличие сайта	9	8	10	10	10
Торговля на маркетплейсах	9	2	7	6	10
Сумма баллов	75	51	66	48	75

На основании рейтинговой оценки построим новый прогнозируемый многоугольник конкурентоспособности (рисунок 19). ООО «Радиус» и ее конкурентов после предложенных мероприятий.

На основании предложенных мероприятий, такие критерии как сервисное обслуживание клиентов, активная рекламная компания, наличие сайта, торговля на маркетплейсах, изменили форму пятиугольника конкурентоспособности в пользу ООО «Радиус» и приблизит его к уровню лидирующей позиции ООО «Миротрейд».

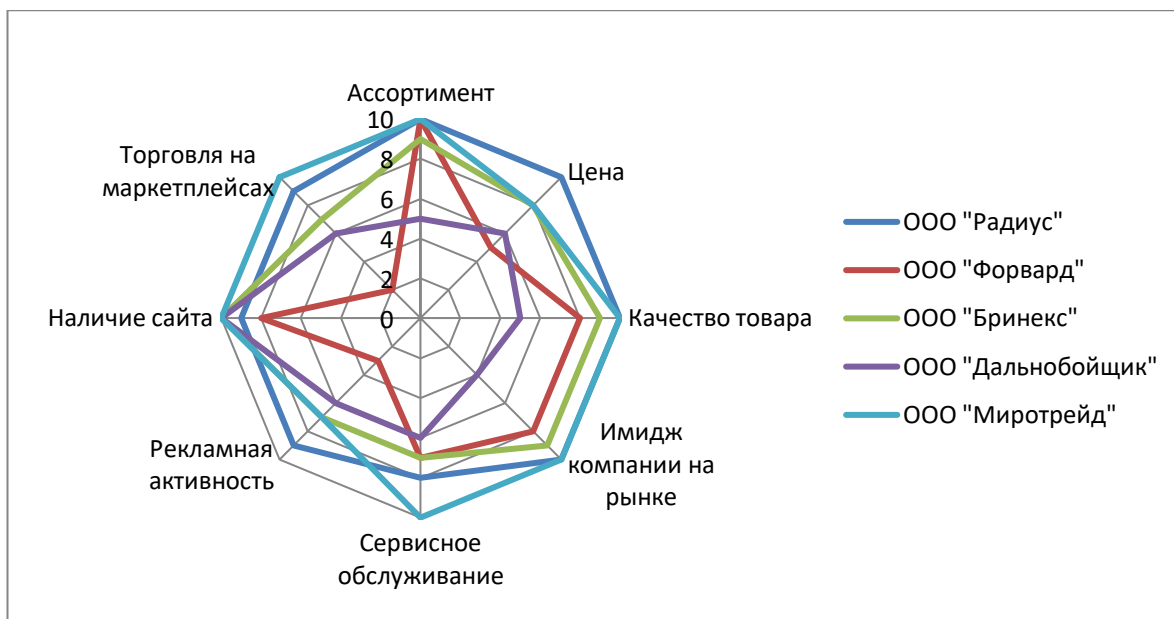


Рисунок 19 - Многоугольник конкурентоспособности компании

Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить актуальные проблемы экономической деятельности ООО «Радиус», повысить конкурентоспособность компании на региональном рынке грузовых шин и покрышек и расширить возможность конкурентных преимуществ, переформатировать стратегические цели и задачи, сделать эффективным систему стратегического управления.

3.3 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Радиус» в условиях санкций

В условиях санкций основная задача кадровой политики заключается в сохранении численности персонала, его квалификационного и профессионального уровня в соответствии с требованиями трудового законодательства и потребностями организации. Эффективность работы персонала и сохранение конкурентных преимуществ ООО «Радиус» можно оптимизировать, используя универсальные направления менеджмента, среди которых введение стандартизации и менеджмента качества, мотивацию, обучение и повышение квалификации, внедрение и работа на отечественном

программном обеспечении, увеличение коммуникации с сотрудниками. В этой связи для оптимизации кадровой политики в ООО «Радиус» можно предложить следующие мероприятия:

1. В организации кадровый учет возложен на бухгалтера. Однако, для формирования кадровой политики, необходимо сформировать отдел по управлению персоналом из двух сотрудников. Вменить в обязанности новым сотрудникам разработать план работы с персоналом в условиях санкций. Затраты на создание отдела по управлению персоналом представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Затраты на создание отдела по управлению персоналом в ООО «Радиус»

Сотрудник	Начальник отдела по управлению персоналом	Ведущий специалист отдела по управлению персоналом	Специалист по кадровой работе
Заработная плата, руб.	120000	90000	70000
Итого в год, руб.	1440000	1080000	840000

Общие затраты на заработную плату сотрудников отдела по управлению персоналом составят в год 4800000 руб.

В основные функции сотрудников отдела по управлению персоналом будут входить следующие:

- разработка кадровой политики в условиях санкций;
- составление бюджета затрат на управление персоналом;
- разработка программ обучения и развития, повышения квалификации персонала компании;
- ведение кадрового делопроизводства;
- охрана труда;
- проведение тренингов по стресс-менеджменту и тайм-менеджменту;
- разработка системы мотивации работников и KPI для поощрения и премирования.

2. В условиях неопределенности постоянно коммуницировать с персоналом с использованием разных информационных ресурсов. В рамках данного мероприятия необходимо составить план общих брифингов коллектива, в рамках которых руководители высшего звена будут рассказывать о достижениях и рискованных зонах компании, тенденции развития рынка грузовых шин, перспективы ведения бизнеса. Такого рода коммуникации позволят снять социальную и психологическую напряженность в коллективе, повысит качество оказываемых услуг. В рамках общих собраний коллектива необходимо уделить внимание системе мотивации и поощрения лучших сотрудников за хорошую работу и преданность компании.

3. На период санкций необходимо внедрить практику проведения тренингов по стресс-менеджменту и тайм-менеджменту, создать в офисе зону отдыха для комфортного приема пищи сотрудников и отдыха. В условиях многозадачности и социальной напряженности сотрудники могут раз в месяц посещать тренинг по стресс-менеджменту. Для формирования профессиональных приоритетов необходимо ввести в практику занятия по тайм-менеджменту. Данные функции могут выполнять сотрудники по управлению персоналом для экономии средств и найма тренеров со стороны. Проведем расчет экономии затрат компании на проведение тренингов.

4. Внедрить систему менеджмента качества торговой площадки. Работу системы менеджмента качества необходимо выстроить по следующим принципам (рисунок 20). На начальных этапах необходимо разработать концепцию системы менеджмента качества, целью которой будет – удовлетворение и превышение ожиданий потребителей, создание благоприятной корпоративной культуры для полноценной реализации потенциала сотрудников вовлеченных в достижение целей компании. В рамках системы менеджмента качества необходимо разработать систему поощрений к постоянному повышению квалификации. Система менеджмента качества должна содержать процессный подход, стремиться к

согласованному выполнению всех процессов, что в будущем приведет к ускорению деятельности, снижению затрат и совершенствованию производственного процесса.



Рисунок 20 – Принципы системы менеджмента качества ООО «Радиус»

В целом внедрение системы менеджмента качества позволит повысить эффективность деятельности организации, закрепить деловой имидж компании на рынке грузовых шин, усилит конкурентные преимущества ООО «Радиус» перед сильными конкурентами на рынке.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят наладить процесс управления персоналом в организации, усовершенствовать кадровую политику, снизить социальную и психологическую напряженность сотрудников в условиях санкций и неопределенности развития отрасли, повысить уровень конкурентоспособности на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование проведено на актуальную тему, а именно в условиях санкционной политики в отношении России падает конкурентоспособность компаний разных сфер деятельности. В данном аспекте необходимо больше внимания уделять стратегическому управлению экономической деятельности. Одним из основных инструментов стратегического управления является стратегический анализ, который позволяет с помощью диагностики внешней и внутренней среды деятельности организации выявить ее проблемные показатели и своевременно скорректировать стратегическое направление деятельности на рынке. Такой подход дает возможность управлять конкурентоспособностью организаций и работать над его конкурентными преимуществами. Для организаций, работающих на рынке грузовых шин и покрышек это так же актуально, так как данный сегмент экономики в период санкций также оказался в условиях неопределенности. Ограничения, которые возникают в экономике создают риски для предпринимателей разных сфер деятельности, но при этом и возможности для внедрения и реализации новых направлений деятельности, новых механизмов и способов работы. Благодаря политике импортозамещения и наращивания мощностей работы российских заводов были созданы новые возможности для повышения уровня конкурентоспособности российских оптовых компаний.

В процессе исследования цель была достигнута, а именно, проведен стратегический анализ экономической деятельности организации, выявлены актуальные проблемы деятельности и разработаны мероприятия по решению актуальных проблем. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучены подходы ученых к понятию «стратегический анализ»;
2. Рассмотрена методологическая база стратегического анализа;

3. Дана экономическая характеристика дилера на рынке грузовых шин ООО «Радиус»

4. Проведен стратегический анализ внутренней и внешней среды исследуемой организации, ее конкурентоспособности на рынке грузовых шин;

5. Выявлены актуальные проблемы экономической деятельности предприятия в данном сегменте рынка;

6. Разработаны мероприятия по решению актуальных проблем деятельности ООО «Радиус».

В процессе проведения исследования было выявлено:

1. Сформировавшаяся санкционная политика против России на протяжении последнего десятка лет нанесла угрозу развитию российскому рынку грузовых шин и покрышек. Конкурентоспособность предприятий производителей и дилеров начала падать как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Среди главных проблем, которые выделяет бизнес, – прогрессирующий рост закупочных цен (86,6%), снижение спроса и выручки (62,1%), падение курса рубля (60,9%), разрыв цепочек поставок (39,6%). Последний связан, прежде всего, с импортными товарами и автозапчастями, но сложности возникают и с поставками российской продукции, имеющей импортные составляющие.

2. Политика импортозамещения в условиях санкций является одним из механизмов повышения конкурентоспособности малого бизнеса в России. Можно выделить преимущества политики импортозамещения:

- Увеличение масштабов отечественного производства;
- Обеспечение бесперебойности поставок сырья и материалов;
- Прибавочная стоимость сохраняется на территории России.

Стратегический анализ предприятия в условиях санкционной политики проводилось на материалах дилера ООО «Радиус», занимающегося реализацией шин, покрышек, фильтрующих компонентов для иностранных и отечественных грузовых автомобилей. Исследование рынка автозапчастей в

России и Московском регионе в целом показала существенное влияние санкций на результаты деятельности исследуемой компании. Рейтинговая оценка конкурентоспособности и SWOT-анализ показал наличие угроз и возможностей для ведения бизнеса в результате экономических санкций.

По результатам стратегического анализа ООО «Радиус» были выявлены актуальные проблемы и разработаны мероприятия по их решению:

1. Создать сайт. Данное мероприятие позволит компании стать открытой для всех клиентов на рынке. Расчет эффективности создания и использования сайта показали, что даже при пессимистическом варианте организация получит 264% эффективности от вложений, при достижении 50% конверсии, базовый доход увеличиться до 138834000 рублей.

2. Организовать рекламную компанию. Данное мероприятие позволит определить позиции новой компании на региональном рынке.

3. Организовать торговлю на маркетплейсах. Это значительно укрепит конкурентные преимущества ООО «Радиус» в новых экономических условиях и не даст провалиться доходам от дефицита автозапчастей для иностранных грузовых автомобилей. Прогнозная выручка от продажи на маркетплейсах составит 202500000 руб. при 2% конверсии маркетплейса, 303750000 руб. при 3% конверсии маркетплейса, 506250000 руб. при 5% конверсии маркетплейса.

4. Расширить ассортимент продукции и выйти на новые сегменты торговли: шины и покрышки для сельскохозяйственных машин и строительных машин в условиях бездорожья. Таким образом, предполагаемая выручка может составить 152738000 руб. при продаже 4 видов шин для сельхозмашин и 186816800 руб. при продаже 4 видов шин для строительных машин в условиях бездорожья.

5. Внедрить систему сервисного обслуживания клиентов с услугой бесплатной экспертизы повреждения шин. Наличие сервисного обслуживания позволит нарастить клиентскую базу, повысит гарантию качества использования шин, повысит деловой имидж компании на рынке

грузовых шин и покрышек. Данное мероприятие позволит получить выручку в размере 154650000 руб. при полной загрузке сервиса, 43515300 руб., при частичной загрузке сервиса и 29010200 руб. при минимальной загрузке сервиса. Прогнозная прибыль при этом составит 129750 руб. при полной загрузке сервиса, 18615300 руб. при частичной загрузке сервиса, 4110200 руб. при минимальной загрузке сервиса.

6. Организовать рекламную компанию. Данное мероприятие позволит определить позиции новой компании на региональном рынке.

Расширение сотрудничества с отечественными производителями аналогов для иностранных грузовых автомобилей позволит постоянно обновлять товарные запасы, закрывать спрос на рынке для своих клиентов, снизить перебои с поставками автокомплектующих и запчастей для китайских и других иностранных грузовых автомобилей.

7. Сформировать в организации отдел по управлению персоналом, что позволит усовершенствовать кадровую политику в условиях санкций. В рамках новой кадровой политики внедрить систему менеджмента качества, направленную на повышение уровня обслуживания клиентов.

Таким образом, на рынке грузовых шин и покрышек как на российском, так и на региональном уровне внешние факторы, условия санкций, привели к снижению конкурентоспособности многих оптовых компаний. Стратегический анализ ООО «Радиус» позволила выявить сильный и слабые стороны деятельности нового дилера на рынке г. Москвы, а также его угрозы, и возможности, позволил определить пути для повышения и укрепления конкурентных преимуществ. Вышеперечисленные мероприятия позволят компании ООО «Радиус» укрепить свои позиции на рынке грузовых шин и покрышек в регионе и создать высокий уровень конкурентоспособности.