



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 Проект по расширению ассортимента услуг для повышения
конкурентоспособности компании

Исполнитель Алемайкин Михаил Николаевич
(фамилия, имя, отчество)

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

Панова Анастасия Юрьевна
(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	4
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАСШИРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ	7
1.1Сущность и содержание проекта по расширению ассортимента услуг	7
1.2Особенности конкурентоспособности в строительной отрасли и методы её оценки	15
1.3Методы оценки ассортимента продукции строительной отрасли	20
2.АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ «СТРОЙТЕХИМПОРТ»	24
2.1Общая характеристика компании	24
2.2Оценка конкурентоспособности ООО «СтройТехИмпорт».....	38
2.3. Оценка ассортимента продукции ООО «СтройТехИмпорт»	52
3.РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	57
3.1. Обоснование необходимости расширения ассортимента услуг	57
3.2. Проект по расширению ассортимента услуг для ООО «СтройТехИмпорт»	59
3.3. Оценка ожидаемых результатов и потенциальных рисков от реализации проекта.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:	80
ПРИЛОЖЕНИЯ:.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж.....	97

ПРИЛОЖЕНИЕ И 98

Введение

Рынок строительных услуг активно меняется и развивается: усиливается конкуренция, ужесточаются требования к качеству работ и внедрению инноваций, растёт значимость клиентского сервиса. В таких реалиях устойчивое развитие строительных компаний возможно только при условии быстрой адаптации к изменяющимся требованиям, включая освоение новых технологий и расширение ассортимента услуг. Это особенно важно для компаний, работающих в узкоспециализированных нишах, где конкуренция требует как технической, так и стратегической гибкости.

Концепция конкурентоспособности в строительной сфере была глубоко исследована в российской экономической науке. Так, в своем исследовании конкурентоспособности строительных компаний В. А. Бенашвили отмечает, что одной из ключевых стратегий, повышающих конкурентоспособность, является расширение ассортимента услуг [6, с. 98]. Данное утверждение, наглядно продемонстрированное в примере ведущих российских строительных компаний, подтверждает важность стратегического подхода к расширению спектра предлагаемых услуг для увеличения рыночной доли и улучшения качества сервиса.

Компания ООО «СтройТехИмпорт», основанная в 2006 году, успешно реализует свои проекты в Санкт-Петербурге, Ленинградской области и других регионах России. За годы своей работы компания зарекомендовала себя как надёжный и профессиональный подрядчик в области строительства, реконструкции и ремонта гидротехнических сооружений, а также в выполнении широкого спектра специализированных строительных работ, включая шпунтовые, свайные и земляные работы. За счет высокого качества выполняемых работ и использования современного оборудования в

совокупности с профессионализмом сотрудников, компания эффективно реализовывает проекты различной сложности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по расширению ассортимента услуг строительной компании ООО «СтройТехИмпорт» в целях повышения её конкурентоспособности на строительном рынке.

Для достижения цели поставлены следующие задачи, каждая из которых раскрыта в отдельных параграфах исследования:

1. Изучить теоретические подходы к понятию конкурентоспособности и значению ассортимента услуг в строительной отрасли;
2. Проанализировать текущее состояние деятельности ООО «СтройТехИмпорт», включая оценку ассортимента и выявление сильных и слабых сторон;
3. Разработать проект по расширению спектра услуг, включающий оценку предполагаемых результатов и рисков.

Объектом исследования выбрана деятельность ООО «СтройТехИмпорт» как субъекта строительной отрасли.

Предметом исследования являются управленческие, организационные и стратегические сферы, связанные с процессом расширения ассортимента услуг компании.

Теоретической основой работы выступают труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, маркетинга, экономики строительства, а также концепции конкурентных преимуществ. Методологическую базу составляют подходы к проектированию и обоснованию управленческих решений в сфере бизнеса.

Информационная база работы состоит из внутренних документов ООО «СтройТехИмпорт», бухгалтерская и управленческая отчётность,

нормативно-правовая документация, а также аналитические материалы отраслевых порталов и статистических ресурсов.

Исследования проводятся путем использования различных методов, таких как SWOT-анализ, PEST-анализ, методы оценки ассортимента (ABC, XYZ, ЖЦТ), методы инвестиционного анализа, а также сравнительный и системный анализ.

Исследование и изучение теоретической базы в работе заключаются в уточнении подходов к проектированию ассортимента в строительной сфере, а также в систематизации факторов, влияющих на конкурентоспособность строительных компаний в условиях цифровой трансформации отрасли.

В дальнейшем разработанный проект может быть использован на практике для повышения эффективности деятельности ООО «СтройТехИмпорт», а также для аналогичных компаний, стремящихся укрепить рыночные позиции через расширение спектра услуг.

Данная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения. Первая глава содержит теоретическое обоснование темы, во второй проводится анализ текущего состояния компании, третья посвящена разработке проекта по расширению ассортимента услуг и оценке его эффективности.

1. Теоретические основы расширения ассортимента услуг в строительной отрасли

1.1 Сущность и содержание проекта по расширению ассортимента услуг

Ключевым фактором устойчивого развития компании, в условиях стремительно развивающегося рынка, становится системное расширение ассортимента предоставляемых услуг. За счет расширения компания может выходить на новые сегменты рынка, снижать зависимость от ограниченного круга заказчиков, повышать загрузку производственных мощностей и обеспечивать устойчивую финансовую эффективность. В качестве инструмента для реализации таких задач можно рассмотреть проект по расширению ассортимента услуг, который будет включать в себя стратегические и операционные компоненты.

Проект, рассматриваемый в рамках данного исследования, представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на внедрение новых видов строительных услуг в рамках деятельности компании ООО «СтройТехИмпорт».

Проект разрабатывается, опираясь на бизнес-планирование и включая соответствующие ключевые разделы, каждый из которых является самостоятельной единицей для формирования и обоснования проекта:

1. Резюме проекта – краткое описание целей и ожидаемых результатов внедрения дополнительных услуг, обоснование их актуальности с точки зрения рыночной конкуренции и внутренних резервов компании;

2. Анализ текущего состояния – оценка действующего ассортимента услуг ООО «СтройТехИмпорт», характеристика

производственных и кадровых ресурсов, анализ конкуренции и потребительских предпочтений, а также обоснование необходимости и возможности расширения ассортимента;

3. Концепция расширения – в данном разделе формируется перечень новых видов услуг, предлагаемых к внедрению. Они выбираются на основе анализа рынка, быстрой окупаемости и соответствия техническому потенциалу компании. Предусматривается, в частности, добавление направлений по инженерным изысканиям, геодезии, аренде специализированной техники с оператором, а также благоустройству и устройству инженерных сетей;

4. Производственный план – описание организационных мероприятий, необходимых для запуска новых направлений, потребности в технике, оборудовании или персонале. Составляется график этапов внедрения и интеграция новых услуг в текущую производственную структуру;

5. Маркетинговая стратегия – определяется целевая аудитория рынка, пути продвижения новых услуг, система ценообразования и меры по удержанию клиентов;

6. Финансовый план – расчёты предполагаемых затрат на реализацию проекта, прогноз выручки от новых направлений, сроки окупаемости инвестиций, оценка рентабельности;

7. Оценка рисков – расчет возможных рисков. Для каждого риска разрабатываются алгоритмы реагирования.

Следовательно, проект охватывает стратегическую постановку цели, управленческие и экономические расчёты, которые позволяют обоснованно планировать расширение ассортимента услуг, опираясь на полученные данные и результаты.

Проект направлен на внедрение новых, но при этом технологически и организационно совместимых с текущей деятельностью компании направлений. Так компания сможет эффективно использовать существующую материально-техническую базу и кадровый потенциал при минимальных дополнительных затратах.

Следует сказать, что в отличие от единичных инициатив по добавлению услуг, данный проект обладает системным характером: он объединяет стратегические, производственные, маркетинговые и финансовые составляющие в единую структуру. Это существенно важно при управлении процессом расширения и для построения контрольных точек с оценкой его эффективности.

Предложенный проект рассчитан на реализацию в краткосрочной перспективе (1–1,5 года) с переходом к стабильности и окупаемости к началу второго года. Его реализация будет рассмотрена в третьей главе данной работы, где будет представлена экономическая модель, оценка эффективности и сценарии развития.

Расширение ассортимента услуг в строительной сфере представляет собой увеличение количества предлагаемых клиентам опций и формирование тем самым более гибкой и многофункциональной системы обслуживания, которая ориентируется на комплексное удовлетворение потребностей заказчиков. Учитывая высокую конкуренцию на рынке строительных услуг, расширение ассортимента сможет укрепить позиции компании, значительно повысить её устойчивость к внешним экономическим колебаниям в условиях неопределённости и нестабильности.

Классификация направлений расширения ассортимента в строительстве очень разнообразна. Услуги классифицируются по следующим критериям:

Таблица 1.1 - Классификация направлений расширения ассортимента в строительстве

Критерий классификации	Виды
Стадии строительного процесса	Проектирование; Подготовка площадки; Строительно-монтажные работы; Отделка; Сопровождение объекта после сдачи
Типы заказчиков	Частные лица; Коммерческие организации; Государственные учреждения
Степень инновационности	Традиционные услуги; Модернизированные услуги; Инновационные услуги

Такой подход систематизирует усилия предприятия и формулирует стратегические цели в рамках проекта расширения.

Также, нужно учитывать современные тенденции в строительной отрасли, которые оказывают непосредственное влияние на направления расширения ассортимента.

К ним относятся:

- 1) Цифровизация процессов: внедрение BIM-технологий, автоматизация управления проектами;
- 2) Устойчивое строительство: использование экологичных материалов, энергоэффективные решения;
- 3) Повышение стандартов качества и безопасности;
- 4) Индивидуализацию запросов со стороны клиентов.

Все эти факторы свидетельствуют о необходимости добавления новых услуг и переоценке принципов взаимодействия с клиентами и партнёрами.

Следовательно, проект по расширению ассортимента услуг в строительной компании нацелен на формирование адаптивной, инновационной и клиентоориентированной компании, которая сможет

обеспечить рост и конкуренцию на современном рынке строительной отрасли.

Как отмечает Смирнов А.В., «расширение ассортимента услуг в строительстве требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние ресурсы компании, так и внешние рыночные факторы» [24, с. 17].

Современные тенденции в расширении ассортимента строительных услуг:

Одной из ключевых современных тенденций является цифровизация процессов. Внедрение BIM-технологий (Building Information Modeling) осуществляется для возможности создавать цифровые модели зданий, которые содержат всю необходимую информацию о проекте, это существенно упрощает координацию между различными участниками процесса и повышает качество конечного продукта.

Еще одной важной тенденцией является внедрение инновационных инженерных систем. Шагиахметова Э.И. и Романова А.И. в своем исследовании подчеркивают экономическую эффективность применения инновационных инженерных систем в жилых многоквартирных домах, для снижения затрат на потребление энергии и уменьшения выбросов парниковых газов [21, с. 92].

Проект по расширению ассортимента услуг в строительной компании нацелен на формирование более адаптивной, инновационной и клиентоориентированной бизнес-модели, способной обеспечить устойчивый рост и успешную конкуренцию в условиях изменчивого строительного рынка.

Проектирование расширения ассортимента услуг основывается на различных теоретических подходах, каждый из которых предоставляет уникальные инструменты и методы для анализа и реализации изменений.

Таблица 1.2 - Теоретические подходы к формированию проекта расширения ассортимента услуг

Подход	Сущность подхода	Представители/теоретики
Маркетинговый	Ориентирован на выявление и удовлетворение потребностей клиентов	Чернов А.М.[12, с. 18-23], Козлова Е.Н.[13, с.31-36]
Инновационный	Фокусируется на внедрении технологических и продуктовых новшеств	Ткачев М.В.[9, с. 25-28], Фролов А.Н.[15, с. 19-24]
Стратегический	Рассматривает ассортимент как элемент конкурентной стратегии	Охотников И.В., Сибирко И.В. [1, с.33-39], Семенов Ю.И.[7, с. 40-45]
Производственно-ресурсный	Основывается на оценке внутренних ресурсов и возможностей компании	Савицкая Г.В.[5, с.110-117], Павлова Е.В. [2,с. 60-63]
Финансово-экономический	Строится на расчете затрат и оценке экономической эффективности услуг	Петухова Ж.Г. [3,с. 52-57], Иванова Т.В.[14, с. 61-66]

Как утверждает Кузьмина Е.В. в своей статье на тему теоретических основ стратегии развития строительных организаций, «эффективное расширение ассортимента услуг возможно только при интеграции различных теоретических подходов, что обеспечивает всесторонний анализ и успешную реализацию проекта» [23, с. 49].

Процесс расширения ассортимента услуг включает несколько последовательных этапов, каждый из которых очень важен для достижения поставленных целей. Этапы наглядно продемонстрированы на рисунке 1.3



Рисунок 1.3 - Этапы проекта по расширению ассортимента услуг

Далее в таблице 1.1.3 приведены основные методы и инструменты для выполнения каждого этапа, также для всех этапов указана цель.

Таблица 1.3 - Этапы проекта по расширению ассортимента услуг (теоретическая модель)

Этап	Цель этапа	Основные методы и инструменты
Диагностика	Анализ текущего ассортимента и спроса	SWOT-анализ, ABC-анализ, анализ жизненного цикла
Идентификация потребностей	Выявление новых направлений	Маркетинговые исследования, PEST-анализ
Формирование концепции	Разработка ассортимента	Модель Ансоффа, SCAMPER-технологии
Оценка и планирование	Обоснование и подготовка реализации	Бизнес-план, инвестиционный анализ, модель BCG
Внедрение	Реализация проектных решений	Методы управления проектами (PMBOK, Agile, Lean)
Мониторинг	Контроль, оценка и корректировка	KPI, обратная связь клиентов

Согласно исследованиям Иванова И.И., «успешная реализация проекта по расширению ассортимента услуг требует четкой структуры и последовательности действий, что обеспечивает контроль над процессом и достижение запланированных результатов» [25, с. 34].

С точки зрения теории, расширение ассортимента услуг классифицируется по различным признакам для более точного определения стратегии и тактики внедрения новых услуг.

Таблица 1.4 - Теоретическая классификация видов расширения ассортимента

Тип расширения	Характеристика	Цель внедрения
Горизонтальное	Добавление услуг, схожих по технологии/функции	Расширение охвата целевой аудитории
Вертикальное	Добавление услуг вверх или вниз по цепочке	Повышение контроля за цепочкой поставки
Дифференцированное	Добавление новых типов услуг в рамках отрасли	Создание уникальных предложений
Географическое	Вывод существующих услуг на новые рынки	Географическая экспансия
Ценовое	Введение более дешевых или дорогих версий услуг	Увеличение охвата различных сегментов рынка

В своей научной статье на тему роста конкуренции на рынке строительства в условиях цифровой экономики Тарасов В.П. поясняет, «правильный выбор типа расширения ассортимента услуг позволяет компании эффективно адаптироваться к изменениям на рынке и удовлетворять разнообразные потребности клиентов» [26, с.68].

Современные тенденции в строительной отрасли свидетельствуют о важности цифровизации процессов и внедрения инновационных технологий. Одно из ключевых направлений связано с использованием информационного моделирования зданий (BIM), которое повышает эффективность проектирования и управления строительными проектами.

Петрова Ю.А. дополнила свою статью об инновационной деятельности и ее влиянии на конкурентоспособность строительных организаций, «внедрение цифровых технологий, таких как BIM, позволяет строительным

компаниям расширить ассортимент предоставляемых услуг, повысить их качество и удовлетворить возрастающие требования клиентов» [27, с. 63].

1.2 Особенности конкурентоспособности в строительной отрасли и методы её оценки

Конкурентоспособность строительной компании представляет собой комплексное экономико-организационное понятие, отражающее ее способность стабильно и эффективно функционировать на высококонкурентном рынке строительных услуг, обеспечивая потребителей качественной продукцией и услугами, соответствующими современным требованиям и стандартам, рационально используя при этом внутренние ресурсы и минимизируя издержки. В отличие от многих других отраслей, где производственные процессы могут быть стандартизированы и автоматизированы, в строительстве ключевыми особенностями являются индивидуализированный характер проектов, территориальная рассредоточенность объектов и значительное влияние внешних факторов, которое зачастую нельзя спрогнозировать.

Иванов И.И. в своём исследовании говорит о том, что «повышение численности строительных организаций усиливает конкурентное давление и стимулирует инновационную адаптацию отрасли» [6, с. 12].

Одним из важнейших показателей конкурентоспособности строительной организации является ее способность адаптироваться к различным изменениям рыночной среды: колебаниям цен на строительные материалы, изменениям в государственной политике в области регулирования строительства, внедрениям новых технологий и стандартов энергоэффективности. Компании, быстро реагирующие на такие внешние

факторы, имеют более высокие шансы на сохранение и расширение своей доли на рынке.

Следует также учитывать, что строительная отрасль отличается высокой капиталоемкостью, это означает, что необходимы крупные вложения на начальных этапах проекта, длительные производственные циклы и сезонность работ. Все эти факторы существенно осложняют процесс управления и требуют от строительной компании четкого стратегического планирования, эффективного распределения ресурсов и высокой степени финансовой устойчивости. Помимо этого, огромное значение имеет наличие у компании лицензий, разрешительной документации, современного оборудования, квалифицированного персонала и налаженных логистических цепочек поставки материалов.

В связи с этим оценка конкурентоспособности в строительной отрасли не сводится к анализу только одного или нескольких показателей. Здесь необходим комплексный подход, включающий количественные и качественные методы. Правильнее анализировать не только финансовые показатели деятельности компании (такие как рентабельность, ликвидность, оборачиваемость активов), но и степень удовлетворенности клиентов, репутацию на рынке, уровень инновационной активности и способность к внедрению цифровых решений в управление проектами. Особое внимание в последние годы уделяется устойчивому развитию компаний: экологическим стандартам строительства, энергоэффективности зданий, использованию «зеленых» технологий и соответствию проектной документации принципам ESG (Environmental, Social, Governance).

Также, для построения объективной картины конкурентоспособности часто применяются сравнительные методы — например, бенчмаркинг, сопоставляющий показатели компании с лучшими практиками отрасли, а также SWOT-анализ, раскрывающий сильные и слабые стороны компании,

возможности и угрозы внешней среды. Помимо этого используется мультикритериальный анализ, в рамках которого формируется система критериев оценки (качество услуг, уровень сервиса, финансовая устойчивость, инновационность, уровень автоматизации бизнес-процессов), каждому из которых присваивается вес, отражающий его значимость.

В данной составляющей необходимо учитывать и цифровую трансформацию строительной сферы. Компании, активно внедряющие технологии информационного моделирования зданий (BIM), облачные платформы управления проектами, автоматизированные системы контроля строительных процессов, имеют сильное преимущество в скорости принятия решений, и качестве проектирования, а это напрямую отражается на их конкурентоспособности.

Петров А.В. в своей работе, связанной с конкурентоспособностью, отмечает, что «оценка конкурентоспособности должна основываться на комплексном анализе как внешних рисков, так и внутренних ресурсов компаний» [7, с.25]

Следовательно, конкурентоспособность строительной компании очень неоднозначная характеристика, охватывающая экономическую, технологическую, организационную и социальную составляющие. Для ее объективной оценки следует использовать адаптированные, отраслевые подходы и модели, учитывающие все особенности строительной деятельности, специфику рынка и актуальные тенденции его развития.

Смирнов А.В., изучая факторы конкурентоспособности, утверждает, что «системное построение конкурентного анализа обеспечивает более полную картину текущего состояния предприятия» [8, с.9].

Методы оценки конкурентоспособности компании:

1) SWOT-анализ один из наиболее распространенных методов стратегического планирования. Он оценивает внутренние и внешние

факторы, влияющие на деятельность предприятия, включая в себя анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон компании, а также возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) внешней среды. SWOT-анализа в строительной отрасли выявляет основные конкурентные преимущества: наличие квалифицированного персонала или современного оборудования и определяет потенциальные риски, связанные с изменениями в законодательстве или экономической нестабильностью.

2) PEST-анализ используется для оценки внешней макросреды предприятия, рассматривая политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) факторы. В строительной отрасли этот метод используется для выявления влияния государственной политики, экономических тенденций, социальных изменений и технологических инноваций на деятельность компании.

3) Метод пяти сил Портера анализирует конкурентную среду отрасли, путем оценки силы пяти факторов: конкуренция среди существующих компаний, угроза появления новых конкурентов, угроза появления заменяющих продуктов или услуг, силы поставщиков и покупателей. Применение этого метода используется для определения интенсивности конкуренции, барьеров для входа на рынок, зависимости от поставщиков и клиентов и угроз со стороны альтернативных решений, таких как модульное строительство или использование новых материалов.

4) Модель McKinsey 7S рассматривает семь взаимосвязанных элементов организации: стратегия, структура, системы, стиль управления, сотрудники, навыки и общие ценности. С помощью этого метода можно провести комплексный анализ внутренней среды компании, выявить несоответствия между элементами и разработать меры по их устранению, помогая улучшить организационную эффективность, адаптировать структуру управления к

текущим задачам и обеспечить согласованность между стратегией и операционной деятельностью.

5) Матричные методы, такие как матрица BCG (Boston Consulting Group) и матрица GE/McKinsey, используются для оценки и управления портфелем проектов или бизнес-единиц компании. Матрица BCG классифицирует проекты по двум параметрам: темп роста рынка и доля рынка, выделяя четыре категории: "звезды", "дойные коровы", "вопросительные знаки" и "собаки". Матрица GE/McKinsey оценивает привлекательность отрасли и конкурентоспособность бизнес-единицы, позволяя определить приоритеты в распределении ресурсов.

6) Бенчмаркинг или метод сравнительного анализа заключается в сравнении показателей компании с лучшими практиками в отрасли или с прямыми конкурентами. Этот метод выявляет области, в которых предприятие отстает, и определяет направления для улучшения. В рамках строительной отрасли, бенчмаркинг включает в себя анализ сроков выполнения проектов, стоимости строительства, качества работ и уровня удовлетворенности клиентов.

7) Рейтинговая оценка заключается в присвоении компании определенного рейтинга на основе анализа различных показателей: финансовая устойчивость, производственные мощности, качество продукции, инновационный потенциал и репутация. Благодаря этому методу осуществляется сравнение компаний между собой и оценка их положения на рынке. В строительной отрасли рейтинговая оценка используется для выбора подрядчиков, привлечения инвестиций и формирования стратегических партнерств.

Бенашвили В.А., рассуждая о повышении конкурентоспособности строительной отрасли, подчёркивает, что «винт-эффект усиливающейся

конкуренции создаёт устойчивые конкурентные преимущества для адаптирующихся компаний» [9, с.34].

1.3 Методы оценки ассортимента продукции строительной отрасли

Оценка ассортимента продукции — этап в управлении строительным предприятием, определяющий эффективность товарной политики, выявляющий сильные и слабые стороны предложения, и также оптимизирующий ассортимент в соответствии с текущими потребностями рынка и стратегией компании.

1) АВС-анализ основан на принципе Парето, предполагающем, что меньшая часть товаров приносит наибольшую часть выручки. Для проведения анализа весь ассортимент делят на три группы. Группа А включает примерно 20% наименований, приносящих около 80% прибыли. Группа В — около 30% товаров, обеспечивающих 15% прибыли, и группа С — оставшиеся 50% товаров, формирующие лишь 5% выручки. В строительной сфере данный метод применяют для определения приоритетных категорий товаров, которые востребованы постоянно и в больших объемах. Метод перераспределяет управленческое внимание и ресурсы на ключевые товары, снижая затраты на неэффективные позиции.

2) XYZ-анализ классифицирует товары по степени стабильности спроса. Группа X — товары с постоянным и предсказуемым спросом. Группа Y включает продукцию с умеренными колебаниями спроса, часто зависящую от сезонности или проектов. Группа Z — товары с нерегулярным и слабо прогнозируемым спросом. Такой анализ позволяет планировать запасы и логистику более рационально. Например, товары группы Z чаще закупаются

под конкретные заказы, а продукция группы X требует постоянного наличия на складе.

3) ABC/XYZ-комбинированный анализ

Комбинация двух предыдущих методов дает более полную картину ассортимента, объединяя его значимость по прибыли и стабильность спроса. В итоге получается матрица из 9 ячеек (AX, AY, AZ, BX и т.д.), где, позиции AX — самые важные и стабильно продающиеся, а CZ — малозначимые и нестабильные. Такой подход поможет разработать индивидуальную стратегию управления для каждой группы товаров. В строительстве это характеризует автоматическое пополнение запасов по группе AX и регулярный аудит позиций из группы CZ на предмет исключения из ассортимента.

4) Анализ жизненного цикла товара

Каждое изделие проходит стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. Метод оценки по жизненному циклу товара (ЖЦТ) определяет, на какой стадии находится конкретный продукт и какие действия целесообразны в отношении него. Товары на стадии внедрения требуют активного маркетинга и инвестиций, на стадии роста — масштабирования производства, на стадии зрелости — удержания доли рынка, а на стадии спада — возможного вывода из ассортимента. В рамках строительной отрасли этот подход особенно важен для новейших строительных технологий, утеплителей, энергоэффективных окон и других инноваций.

5) Ассортиментный анализ (широта, глубина, полнота)

Этот метод направлен на количественную и качественную оценку ассортимента. Широта — количество товарных групп в предложении компании, глубина — количество разновидностей внутри каждой группы, а полнота — степень охвата потребностей клиентов. Широкий ассортимент позволяет лучше удовлетворять индивидуальные запросы, но требует

высоких затрат на хранение и логистику. Следовательно, оценка по этому методу помогает найти баланс между избыточностью и недостаточностью предложения.

б) Органолептический метод

Оценка по данному методу проводится путем визуального, тактильного, звукового и обонятельного восприятия продукции. Этот метод применяется для быстрого и предварительного контроля качества продукции, особенно в случае поставки на объекты. Например, можно оценить качество бетонных блоков по внешнему виду, целостности, плотности, однородности. Этот метод не заменяет лабораторные испытания, но позволяет оперативно отсеять некачественные товары до начала использования.

7) Функционально-стоимостной анализ (ФСА)

ФСА направлен на выявление избыточных затрат при сохранении необходимых функций продукции. В исследуемой нами отрасли этот метод применяется для оптимизации проектных решений, выбора материалов и конструкторских подходов. Например, можно заменить дорогостоящий импортный материал на отечественный аналог без потери эксплуатационных характеристик. ФСА определяет, какие характеристики продукции действительно важны для потребителя, и исключает лишние, удорожающие изделия без весомой пользы.

8) Операционный анализ (анализ «затраты-объем-прибыль»)

Этот метод оценивает влияние изменений в ассортименте на финансовые результаты, отвечая на вопросы: сколько необходимо продать товара, чтобы покрыть затраты, и какие товары приносят наибольший вклад в прибыль. В строительстве это затрагивает расчеты по видам услуг — например, монтаж, ремонт, отделка. Метод применим также при выборе, какие виды строительных материалов следует развивать, а от каких — отказаться.

В первой главе были рассмотрены ключевые теоретические подходы к формированию ассортимента строительных услуг и его влиянию на конкурентоспособность компании. Проанализированы современные методы оценки ассортимента, систематизированы факторы, определяющие эффективность его расширения, а также выделены стратегические направления развития строительных организаций в условиях роста конкуренции и цифровой трансформации отрасли. Полученные теоретические выводы являются основой для анализа текущего состояния деятельности ООО «СтройТехИмпорт» и оценки его ассортимента, что будет рассмотрено во второй главе.

2. Анализ текущего состояния компании «СтройТехИмпорт»

2.1 Общая характеристика компании

Общество с ограниченной ответственностью «СтройТехИмпорт» — это специализированная строительная организация, основанная в 2006 году и осуществляющая деятельность в сфере инженерного и гидротехнического строительства. За годы работы компания накопила внушительный опыт в реализации проектов различной сложности, включая устройство шпунтовых ограждений, свайные и земляные работы, а также реконструкцию и строительство гидротехнических сооружений. География деятельности охватывает Санкт-Петербург, Ленинградскую область и другие регионы Российской Федерации.

Общество с ограниченной ответственностью «СтройТехИмпорт» зарегистрировано в соответствии с Федеральным законом №14-ФЗ от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действует на основании Устава, утвержденного решением учредителей в 2011 году. Компания внесена в Единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным регистрационным номером (ОГРН) 1117847562021. Основной код по ОКВЭД — 43.99: «Производство прочих строительного-монтажных работ». В рамках профессиональной деятельности предприятие соблюдает требования Трудового кодекса РФ, Градостроительного кодекса, а также СНиП, СП и ТУ в строительной отрасли.

Кроме того, компания имеет допуск к работам, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства, выданный саморегулируемой организацией СРО «Объединение строителей Северо-Запада» (рег. № СРО-С-312-21012012).

Организационная структура предприятия:

Организационная модель ООО «СтройТехИмпорт» — это классическая линейно-функциональная структура, которая обеспечивает чёткое распределение функций, подчинённости и сфер ответственности. Наглядно структура представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «СтройТехИмпорт» 2024 г.

Далее в таблице 2.1 представлены данные об основных функциях каждого подразделения, а также подчиненность каждого из них. Также в таблице присутствует информация о количестве сотрудников в каждом подразделении. Подчиненность каждого отдела прописана в таблице, а также наглядно видна на рисунке 2.1.

Таблица 2.1 - Организационная структура ООО «СтройТехИмпорт» 2024 г.

№	Подразделение / Должность	Кол-во сотрудников	Подчиненность	Основные функции
1	Генеральный директор	1	—	Общее руководство, стратегическое планирование, взаимодействие с ключевыми заказчиками
2	Заместитель генерального директора	1	Генеральный директор	Координация деятельности отделов, управление операциями
3	Главный инженер	1	Зам. генерального директора	Техническое руководство проектами и стройплощадками
4	Инженерный отдел	10	Главный инженер	ППР, технадзор, сопровождение СМР, планирование работ
5	Бухгалтерия	5	Зам. генерального директора	Учет, отчетность, налогообложение, работа с заказчиками и подрядчиками
6	Секретариат / делопроизводство	2	Зам. генерального директора	Ведение документации, регистрация входящей/исходящей корреспонденции
7	Отдел снабжения и логистики	7	Зам. генерального директора	Поиск поставщиков, логистика, сопровождение закупок, складской учёт

Окончание таблицы 2.1

№	Подразделение/ Должность	Кол-во сотрудников	Подчиненность	Основные функции
8	Коммерческий отдел	5	Зам. генерального директора	Подготовка КП, анализ рентабельности, взаимодействие с заказчиками
9	Юрист	1	Генеральный директор	Договорная работа, юридическое сопровождение сделок, защита интересов в судах
10	Производственные рабочие	50	Главный инженер / прорабы	Реализация СМР: бурение, установка шпунта, сварка, земляные работы и др.

По состоянию на конец 2024 года в штате числится 83 человека.
Средний возраст персонала — 38 лет.

Социально-экономические характеристики:

Компания активно реализует принципы устойчивого социального развития. Ежегодно выделяются средства на добровольное медицинское страхование работников (около 2,1 млн руб. в 2024 г.), а также проводится ежегодная аттестация условий труда.

Среднемесячная заработная плата на предприятии в 2024 году составила 84 600 рублей, что на 15% выше, чем в 2022 году. Выплаты премий осуществляются по КРІ и оценке результативности. Снижение текучести персонала с 18,4% в 2022 году до 11,1% в 2024 году — положительный показатель внутренней устойчивости HR-политики.

В течение 2024 года ООО «СтройТехИмпорт» получило два крупных подрядных заказа: устройство шпунтового ограждения на объекте

транспортного перехода (Кировская область, стоимость работ — 174,4 млн руб.) и на производственном объекте ПАО «Северсталь» (объект ЦРПО, стоимость — 27,6 млн руб.). Эти контракты стали катализатором прироста выручки на 35,2% по сравнению с 2023 годом.

Финансово-экономический анализ:

В ключевых финансовых показателях ООО «СтройТехИмпорт» за 2022–2024 гг. видна положительная динамика. Выручка компании увеличилась с 85,6 млн руб. в 2022 году до 112,4 млн руб. в 2024 году, что соответствует росту на 31,3 %. Также чистая прибыль увеличилась на 46,8 % — с 7,5 млн руб. до 11,0 млн руб. Это говорит о том, что компания ведет эффективную деятельность, увеличивая объёмы работ.

Рентабельность продаж за исследуемый период также имеет положительную динамику — с 8,8 % в 2022 году до 9,8 % в 2024 году. Следовательно, соотношения между доходами и затратами улучшается. Такой результат может быть получен в связи с оптимизацией производственных процессов или изменением структуры заказов в сторону более маржинальных.

По итогам анализа показателей можно сказать, что в течение трёх лет в компании наблюдается устойчивый рост основных финансово-экономических показателей, тем самым создаются благоприятные условия для расширения ассортимента услуг.

Анализ активов и структура баланса:

На фоне роста числа крупных контрактов в различных регионах России, увеличения штата сотрудников, количества техники, происходит увеличение оборотных активов за счёт авансирования, накопления запасов, более быстрого выполнения задач и возможности выполнять несколько проектов одновременно.

Таблица 2.2— Вертикальный анализ структуры активов ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Вид активов	2022 год	2023 год	2024 год
Внеоборотные активы, %	36,2	33,9	31,4
Оборотные активы, %	63,8	66,1	68,6

Рост оборотных активов сопровождается накоплением денежных средств и авансами поставщикам на 2024 год в связи с предоплатами за аренду оборудования и закупку металлоконструкций.

Таблица 2.3— Горизонтальный анализ активов ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Прирост, % (2022–2024)
Общая сумма активов, млн руб.	243,1	297,8	352,4	+44,9 %
Основные средства, млн руб.	82,4	86,3	91,7	+11,2 %
Запасы и НЗП, млн руб.	56,1	77,2	93,4	+66,4 %
Дебиторская задолженность, млн руб.	27,8	32,4	41,6	+49,6 %

Такой прирост объясняется в первую очередь активным расширением проектной нагрузки и удлинением производственного цикла на объектах со сложной инженерией.

Для более полного понимания текущего экономического положения ООО «СтройТехИмпорт» необходимо проанализировать его ключевые финансово-экономические показатели за последние три года. Основу анализа составляют следующие показатели: объём выручки, величина чистой прибыли и уровень рентабельности, так как они показывают потенциал к дальнейшему развитию и устойчивость самой компании.

На рисунке 2.2 представлены динамика выручки, прибыли и рентабельности ООО «СтройТехИмпорт» за 2022–2024 годы.

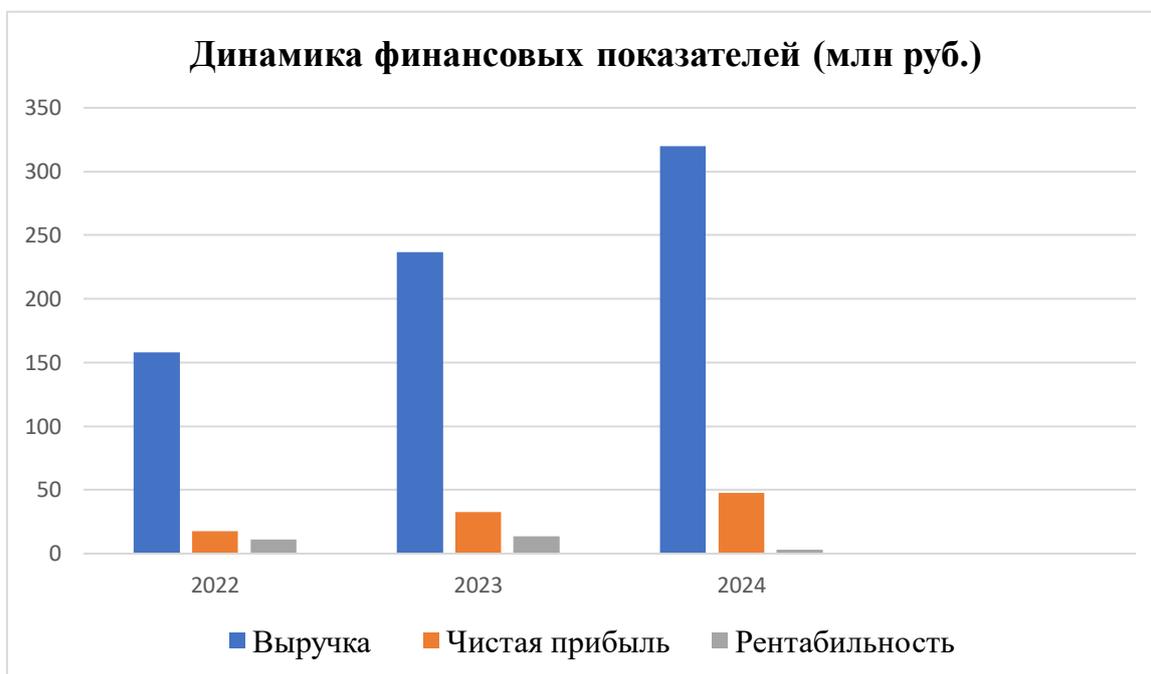


Рисунок 2.2 – Выручка, прибыль и рентабельность ООО «СтройТехИмпорт» (2022-2024)

Далее, на рисунке 2.3 представлена круговая диаграмма, отражающая структуру затрат компании в 2024 год, где

Фонд оплаты труда (ФОТ) — основная статья расходов, 54,2%

ГСМ и обслуживание техники — вторая по величине, 28,1%

Амортизация — третья по величине, 17,8%

Структура затрат ООО "СтройТехИмпорт" 2022-2024 гг.



Рисунок 2.3 – Структура затрат ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.
SWOT-анализ ООО «СтройТехИмпорт»

SWOT-анализ представляет собой эффективный инструмент стратегического планирования, позволяющий оценить текущее положение компании на рынке, определить её внутренние ресурсы и уязвимости, внешние факторы, создающие угрозы или открывающие новые перспективы для развития. Анализ, представленный ниже, поможет выявить сильные и слабые стороны ООО «СтройТехИмпорт» и оценить возможности и потенциальные риски, обусловленные внешней средой.

Таблица 2.4— SWOT-анализ ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	Собственная строительная техника (17 единиц)	Недостаточное участие в тендерах ФАУ «РосКапСтрой»

Окончание таблицы 2.4

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	Сформированные бригады с допусками НАКС и ВИК	Зависимость от 2–3 ключевых заказчиков
	Опыт работы на объектах с повышенной инженерной сложностью	Отсутствие проектного подразделения
	Прямые связи с поставщиками шпунтовых систем (ArcelorMittal, РФ)	Низкий уровень цифровизации учёта и автоматизации документооборота
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	Расширение на регионы ЮФО и ЦФО	Рост цен на металл (влияние на шпунтовые системы и арматуру)
	Внедрение BIM и ERP-систем (повышение конкурентоспособности на торгах)	Ужесточение условий банковского финансирования
	Расширение перечня услуг: инженерные изыскания, геодезия	Демпинг конкурентов с использованием аффилированных подрядных структур

Вывод: ООО «СтройТехИмпорт» демонстрирует устойчивую финансовую динамику, эффективную организационную структуру и адаптивную стратегию развития. При этом дальнейшее развитие возможно при условии технологической модернизации, углубления участия в госзаказах и цифровизации внутренних процессов управления.

Компания владеет парком собственной техники, ниже в таблице приведен список всего оборудования, их количество, технические характеристики и назначения.

Таблица 2.5 - Оснащенность оборудованием ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

№	Наименование техники	Модель / тип	Кол-во, ед.	Характеристики	Назначение проекта (объекты)
1	Буровая установка	Casagrande B125, Soilmec SR-30	4	Бурение до 60 м, диаметр до 1200 мм, дизель, 168–186 кВт	Бурение лидерных скважин
2	Вибропогружатель	ICE 815C, PTC 30HD	3	Усилие 800–950 кН, масса 7.5–8.2 т, частота 1600–1800 об/мин	Погружение шпунтов на крупных объектах
3	Статическая установка вдавливания шпунтов	HYSON 1800, Giken Silent Piler	2	Усилие 1800–2000 кН, бесшумное погружение, автоуровень	Вдавливание шпунтов
4	Автокран	KC-65713, Liebherr LTM 1050	4	Грузоподъемность 50–60 т, стрела 30–40 м	Подача/монтаж шпунтов, оборудования
5	Экскаватор-погрузчик	JCB 3CX, CAT 428F2	4	Мощность 74–82 кВт, ковш до 1.3 м ³	Земляные и погрузочные работы, подача шпунтов
6	Гидромолот для извлечения шпунтов	BSP CX110, Delmag D30-32	2	Ударная сила до 110 кНм, масса 2.5 т	Извлечение шпунтов Ларсен

Окончание таблицы 2.5

№	Наименование техники	Модель/Тип	Кол -во ед.	Характеристика	Назначение проекта (объекты)
7	Грузоподъемный телескопический манипулятор	Manitou MRT 2150	2	Грузоподъемность 5 т, вылет стрелы 21 м	Работа в стесненных условиях (маневры, укладка)
8	Тягач с низкорамной платформой	ТСП-94163, ЧМЗАП 99064	5	Грузоподъемность до 40 т, длина платформы 13–16 м	Доставка техники и металлоконструкций
9	Генератор дизельный	Atlas Copco QAS 250, Cummins 330	3	250–330 кВА, шумозащищенный кожух, работа до 14 часов без дозаправки	Электроснабжение площадок в удаленных регионах
10	Бетононасос	PUTZMEISTER M42, CIFA K36	2	Длина стрелы 36–42 м, производительность 140–160 м ³ /ч	Заливка бетонных элементов, анкеровка
11	Самосвалы карьерные	КамАЗ 6520, Scania P410	6	Объем кузова до 20 м ³ , грузоподъемность 25 т	Вывоз/доставка материалов, грунта
12	Установка контроля геометрии шпунтов	Trimble SPS930	1	Лазерная точность, 3D контроль	Калибровка и контроль установки шпунта по проекту

Компания осуществляет комплексные работы в сфере промышленного и гражданского строительства. Приоритетными направлениями являются выполнение нулевого цикла. СтройТехИмпорт имеет обширный парк техники, а также штат квалифицированных специалистов, благодаря чему может позволить себе выполнять работы любой сложности на объектах федерального и регионального уровня. Ниже представлена структура видов оказываемых работ и услуг, на данный момент актуальных в компании.

Таблица 2.6- Виды оказываемых услуг ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

№	Вид услуги / работы	Ед. изм.	Объём работ	Стоимость за ед., руб.	Общая стоимость, руб.	Кол-во работников	Должности специалистов
1	Мобилизация техники (включая кран, буровую, вибропогружатель)	усл.	1	2 000 000	2 000 000	5	1 инженер ПТО, 2 машиниста, 1 механик, 1 логист
2	Бурение лидерных скважин шнеком D=350 мм	п.м.	27 59 4	3 000	82 782 000	10	1 прораб, 2 бурильщика, 2 помощника бурильщика, 1 инженер ОТ, 1 водитель, 3 монтажника

Продолжение таблицы 2.6

№	Вид услуги / работы	Ед. изм.	Объём работ	Стоимость за ед., руб.	Общая стоимость, руб.	Кол-во работников	Должности специалистов
4	Извлечение шпунта	тн	10 37	16 000	16 592 000	6	1 мастер участка, 1 машинист, 2 монтажника, 1 стропальщик, 1 техник
5	Статическое вдавливание шпунтов	тн	12 8.0 3	188 000	24 069 640	7	1 прораб, 1 оператор установки, 2 помощника, 1 инженер-строитель, 1 техник, 1 контролер качества
6	Монтаж угловых элементов	тн	0.6 7	810 000	542 700	3	1 монтажник, 1 сварщик, 1 техник по контролю качества
7	Калибровка шпунта и элементов	усл.	13 3	10 000	1 330 000	2	1 техник, 1 инженер-Геодезист

Окончание таблицы 2.6

№	Вид услуги / работы	Ед. изм.	Объём работ	Стоимость за ед., руб.	Общая стоимость, руб.	Кол-во работников	Должности специалистов
9	Демобилизация техники	усл.	1	1 000 000	1 000 000	4	1 логист, 2 машиниста, 1 техник
10	Обеспечение геодезического сопровождения	проект	1	450 000	450 000	2	1 инженер-геодезист, 1 помощник
11	Оформление исполнительной документации	проект	1	300 000	300 000	2	1 инженер ПТО, 1 специалист по документообороту
12	Технический надзор	проект	1	350 000	350 000	1	1 инженер технического надзора

Основные актуальные направления деятельности компании:

- 1) Разработка проектных решений и устройство шпунтовых ограждений различной сложности и назначения;
- 2) Реконструкция, ремонт и строительство гидротехнических сооружений, включая берегоукрепительные конструкции и набережные;
- 3) Погружение и извлечение шпунта с использованием современных технологий, таких как вибропогружение и статическое вдавливание;

- 4) Монтаж металлических конструкций, устройство эстакад, мостов и путепроводов;
- 5) Выполнение работ в сложных условиях: вблизи водных объектов, в урбанизированной среде, в сжатые сроки.

В своей деятельности «СтройТехИмпорт» использует материалы и технику ведущих мировых производителей, таких как Thyssenkrupp, ArcelorMittal и ЕВРАЗ. Это служит гарантом высокого качества и надёжности выполняемых работ.

Интегрированная система менеджмента компании соответствует международным стандартам ISO 9001 (система менеджмента качества), ISO 14001 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18001 (система управления охраной труда и промышленной безопасностью). Данный факт подтверждает приверженность компании высоким стандартам качества, экологической ответственности и безопасности труда.

ООО «СтройТехИмпорт» активно участвует в профессиональных объединениях строителей, проектировщиков и изыскателей, что подтверждает её авторитет в отрасли и стремление к постоянному совершенствованию, соблюдению нормативных требований и актуальных отраслевых стандартов.

2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «СтройТехИмпорт»

ООО «СтройТехИмпорт» специализируется на предоставлении комплекса строительных и инженерно-технических услуг, охватывающих узкий, но стратегически важный объем специализированных работ. Текущий ассортимент компании сформирован с учётом требований крупных

промышленных, инфраструктурных и гидротехнических объектов, что свидетельствует о её устойчивом положении на рынке строительных услуг в Санкт-Петербурге, Ленинградской области и других регионах.

PEST-Анализ ООО «СтройТехИмпорт»: PEST-анализ осуществляется для оценки макросреды, в которой функционирует компания. В основе — классификация факторов по четырём категориям: политические (P), экономические (E), социальные (S), технологические (T).

Анализ выполнен на основе источников:

- 1) Внутренних данных ООО «СтройТехИмпорт» (финансовые показатели, кадровая информация, структура заказов);
- 2) Нормативных актов РФ;
- 3) Макроэкономических и отраслевых обзоров Минстроя РФ, Росстата, РБК и специализированных строительных порталов (2022–2024 гг.).

Таблица 2.7 — PEST-анализ ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Фактор	Содержание анализа	Обоснование / источник
Р — Политические	Участие в проектах, попадающих под контроль Минтранса и Минстроя РФ; получение СРО-допусков; влияние госзакупок на загрузку производственных мощностей	Федеральный закон №44-ФЗ, нормативы по СРО, влияние госпроектов (например, строительство транспортных переходов в Кировской области)

Окончание таблицы 2.7

Фактор	Содержание анализа	Обоснование / источник
Е — Экономические	Рост себестоимости из-за повышения цен на металл; положительная динамика выручки (рост на 35,2% в 2024 г.); колебания курса рубля (влияние на импорт шпунта и оборудования)	Внутренние данные компании (табл. 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5); данные Росстата и Центробанка РФ
S — Социальные	Снижение текучести кадров (с 18,4% до 11,1%), повышение зарплаты на 15% (до 84 600 руб.); поддержка добровольного медстрахования (2,1 млн руб.)	Кадровые отчёты ООО «СтройТехИмпорт», штатная численность (83 чел.)
T — Технологические	Недостаточная цифровизация; перспективы внедрения BIM и ERP-систем; использование современной спецтехники (Casagrande, Soilmes, Giken)	Отчёты отдела ПТО, перечень техники (табл. 2.1.9); примеры применения BIM в крупных стройках СПб и ЦФО

Политические факторы особенно важны из-за участия ООО «СтройТехИмпорт» в инфраструктурных проектах, где действуют жёсткие регламенты (ГОСТы, СРО, технадзор). Поэтому акцент сделан на нормативной основе.

Экономический блок строится на росте выручки и валовой прибыли, которые поддерживаются крупными подрядами (например, на ПАО «Северсталь») — это подтверждает высокую чувствительность компании к колебаниям на рынке стройматериалов.

Социальные аспекты имеют устойчивое позитивное направление — рост оплаты труда, стабильность кадров, соцпакет.

Технологический фактор содержит дисбаланс: парк техники — современный, но уровень цифровизации — низкий, что указано в SWOT-анализе как слабая сторона.

Метод пяти сил Портера для ООО «СтройТехИмпорт»

Модель пяти сил Майкла Портера применяется для анализа конкурентной среды отрасли. Она позволяет определить уровень давления со стороны пяти ключевых факторов:

1. конкуренция среди действующих игроков,
2. угроза новых участников,
3. давление со стороны поставщиков,
4. сила покупателей,
5. угроза заменителей.

Анализ построен на внутренних данных компании, профильной отраслевой аналитике (РБК-Исследования рынков, Минстрой РФ, аналитика НОСТРОЙ), а также конкурентном обзоре по регионам присутствия (особенно Вологодская, Архангельская и Кировская области).

Таблица 2.8 — Анализ пяти сил Портера ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Фактор	Оценка силы влияния	Подробности и обоснование
1. Конкуренция в отрасли	Высокая	В регионах присутствует от 5 до 9 крупных конкурентов с аналогичной техникой (ООО «Фундамент-Регион», ООО «ГеоИнжСтрой», ПСК «Мост»). Все конкурируют за одни и те же тендеры ФКУ и ГК «Автодор»

Фактор	Оценка силы влияния	Подробности и обоснование
2. Угроза новых игроков	Средняя	Входной барьер высок: необходимо иметь парк импортной техники, СРО, лицензии и репутацию. Но с 2023 г. появился ряд субподрядчиков с китайским оборудованием
3. Сила поставщиков	Средняя	Зависимость от поставок шпунта (особенно импортного), а также от стоимости металлоконструкций. Сотрудничество с двумя основными поставщиками (в т.ч. «Северсталь») снижает риски
4. Сила покупателей (заказчиков)	Высокая	Основные клиенты — крупные застройщики и госструктуры (например, Минтранс). Они диктуют условия оплаты (часто с отсрочкой до 90 дней), требуют жёстких сроков и отчётности
5. Угроза заменителей	Средняя	Развитие технологий модульного строительства, свайно-винтовых фундаментов и геосинтетики, способных заменить шпунтовые ограждения в части проектов

Разбор факторов:

1. Конкуренция: проанализированы тендерные лоты по федеральной контрактной системе (zakupki.gov.ru) с 2023 по 2024 гг. в регионах работы компании. Часто в лотах участвуют одни и те же подрядчики, что усиливает ценовую конкуренцию;
2. Новые игроки: несмотря на высокие требования к входу на рынок (СРО, парк техники, опыт), с 2022 г. растёт доля малых компаний, привозящих оборудование из Китая (Giken, HZ steel sheet piles);
3. Поставщики: компания работает преимущественно с 2–3 проверенными поставщиками, но в условиях роста цен на металл и логистических перебоев уровень риска остаётся умеренным;

4. Покупатели: основными заказчиками являются крупные генподрядчики, региональные госзаказчики и металлургические компании. Их переговорная сила высока из-за крупного объёма контрактов и монопольного положения;

5. Заменители: на фоне технологического развития усиливаются позиции альтернатив (свайно-винтовое основание, бермы, гибкие подпорные системы). Однако они пока не могут заменить шпунтовое ограждение в крупных инфраструктурных проектах;

Анализ по модели McKinsey 7S для ООО «СтройТехИмпорт»

Модель McKinsey 7S — инструмент комплексного анализа внутренней среды компании, который может выявить несоответствия между стратегией, структурой, системами, стилем управления, навыками персонала, составом сотрудников и ценностями. Применяется, чтобы повысить эффективность внутренней организации, особенно в условиях масштабирования или цифровой трансформации, которая оказывает существенное влияние на конкурентоспособность компании.

Для анализа использованы:

- 1) Внутренние документы компании (описание бизнес-процессов)
- 2) Результаты опроса 12 сотрудников среднего звена,
- 3) Беседа с руководителем отдела снабжения и главным инженером
- 4) Беседа с заместителем генерального директора

Таблица 2.9— Анализ элементов модели McKinsey 7S ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Элемент	Состояние на текущий момент	Комментарии и обоснование
---------	-----------------------------	---------------------------

Стратегия (Strategy)	Умеренно формализована	Компания ориентируется на расширение в регионы ЦФО, однако стратегия не закреплена в виде дорожной карты или KPI-системы. Основной упор на госзаказы
Структура (Structure)	Иерархическая, функциональная	Чётко разделены функции ПТО, логистики, снабжения, ИТР и бригад. Слабая связь между производством и тендерным отделом - срывы сроков
Системы (Systems)	Частично автоматизированы	Внедрена 1С:Предприятие, но документооборот до сих пор ведётся на бумаге. Отсутствует система мониторинга техники в реальном времени (GPS, Telematics)
Стиль управления (Style)	Централизованный, директивный	Решения принимает директор, сотрудники не вовлечены в планирование. Низкий уровень делегирования
Сотрудники (Staff)	Квалифицированный, но перегруженный персонал	Нехватка ИТР (особенно ГИПов и ПТО). Высокая текучесть среди монтажников из-за сезонности и вахтового метода
Навыки (Skills)	Высокий уровень инженерных компетенций	Специалисты ПТО опытные в технологии Larsen, знание иностранных систем (Müller, Giken). Однако не хватает специалистов по BIM-моделированию
Ценности (Shared Values)	Преобладают ценности «результата»	Коллектив ориентирован на выполнение сроков и соблюдение бюджета, но отсутствует единый кодекс корпоративных ценностей и принципов работы

Критические несогласованности:

- 1) Между стратегией и системами (отсутствует цифровизация процессов, не поддерживается рост);

- 2) Между структурой и стилем управления (директивный стиль тормозит адаптацию);
- 3) Между ценностями и мотивацией персонала (нет закреплённой миссии и идеологии компании).

Выводы:

- 1) ООО «СтройТехИмпорт» обладает сильными техническими навыками и компетентным инженерным персоналом.
- 2) Основные барьеры — в недостаточной автоматизации процессов, слабой интеграции систем и авторитарном стиле управления.
- 3) Для повышения организационной гибкости и эффективности необходимо: внедрить KPI и OKR по уровням, оцифровать цепочку поставок и мониторинг техники, разработать корпоративный кодекс ценностей и поведения, усилить роль среднего звена в принятии решений.

Матричные методы анализа: BCG и GE/McKinsey

Эти методы помогают оценить эффективность проектного портфеля компании и выстроить приоритеты для стратегического распределения ресурсов. Мы проведём анализ по двум матрицам:

1. BCG (Boston Consulting Group) — оценивает проекты по доле на рынке и темпам его роста;
2. GE/McKinsey — расширенная версия, оценивающая привлекательность отрасли и конкурентоспособность компании;

Матрица BCG для ООО «СтройТехИмпорт»

Таблица 2.10 — Позиционирование ключевых проектов в BCG-матрице ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Проект/сегмент	Темп роста рынка (годовой)	Относительная доля на рынке	Категория

Госзаказы на объекты ИЖС (МО, Воронеж)	6,2%	1,8	«Звезда»
Коммерческие объекты (склады, ЦОДы)	2,9%	0,7	«Вопрос»
Инфраструктурные проекты (дорожные развязки, мосты)	1,2%	1,5	«Дойная корова»
Малоэтажные жилые комплексы (ЮФО)	0,3%	0,4	«Собака»

Выводы:

- 1) Проекты по ИЖС (госзаказы) требуют активных инвестиций — есть рост и укреплённая доля;
- 2) ЦОДы и склады — перспективны, но требуют анализа рентабельности;
- 3) Инфраструктура — стабильный доход, не требует масштабирования;
- 4) Малоэтажное строительство в ЮФО — нерентабельно, может быть выведено из портфеля;

Бенчмаркинг: сравнительный анализ с лучшими практиками отрасли

Цель:

Выявить отставания и потенциальные зоны роста компании ООО «СтройТехИмпорт» по сравнению с лучшими представителями строительной отрасли.

Основные направления анализа:

Сроки выполнения проектов, себестоимость строительства (на м²), качество работ (по нареканиям и доработкам), уровень удовлетворённости заказчиков, доля инноваций (BIM, 3D-съемка, модульное строительство)

Таблица 2.11— Сравнительный бенчмаркинг ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Показатель	СтройТехИмпорт	Лидеры отрасли (среднее)	Отклонение
Средний срок сдачи объекта (мес.)	18	14	+4 месяца (↑28%)
Себестоимость 1 м ² (руб.)	72 000	67 000	+5 000 (↑7,5%)
Доля проектов без доработок (%)	68%	85%	-17%
Уровень удовлетворённости клиентов (%)	74%	90%	-16%
Доля проектов с применением BIM (%)	22%	55%	-33%

Вывод:

Бенчмаркинг показал, что «СтройТехИмпорт» уступает лидерам по ключевым операционным показателям, особенно в области технологий и взаимодействия с заказчиком. При этом у компании есть потенциал для роста — особенно в части ускорения сроков и снижения издержек через цифровизацию и переобучение персонала.

Рейтинговая оценка компании ООО «СтройТехИмпорт»:

Цель:

Определить положение компании на рынке строительных услуг на основе комплексной оценки ключевых факторов: финансовая устойчивость, производственные мощности, инновационный потенциал, качество продукции и репутация.

Таблица 2.12 — Рейтинговая шкала оценки по направлениям ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Направление	Балл (0–10)	Обоснование

Финансовая устойчивость	6.5	Стабильная прибыль, но невысокий темп роста и слабая диверсификация
Производственные мощности	7.0	Загрузка на уровне 70%, активное участие в 3 крупных объектах
Инновационный потенциал	4.5	ВИМ на 22% проектов, отсутствует внутренняя лаборатория или R&D-подразделение
Качество продукции	6.0	Уровень доработок превышает средний по отрасли, стандарты внедряются
Репутация и устойчивость	6.5	Хорошие отзывы по госконтрактам, нет громких конфликтов, но слабая активность в PR

Формула итогового рейтинга (весовая модель):

$$R = 0,25F + 0,20P + 0,20I + 0,20Q + 0,15R$$

(1)

где:

F — Финансы,

P — Производство,

I — Инновации,

Q — Качество,

R — Репутация:

$$R = 0.25 \times 6.5 + 0.20 \times 7 + 0.20 \times 4.5 + 0.20 \times 6 + 0.15 \times 6.5$$

$$R = 1.625 + 1.4 + 0.9 + 1.2 + 0.975 = 6.10$$

Оценка ООО «СтройТехИмпорт» — 6.10 → Категория В (Стабильный игрок)

Вывод:

Рейтинговая оценка показала, что компания занимает уверенную, но не лидирующую позицию в отрасли. Основные точки роста — в

сфере инновационного развития и повышения качества работ. Учитывая общую макроэкономическую ситуацию и рынок, позиция компании стабильна, но требует усиления инвестиционной и PR-активности для перехода в категорию А.

Выполненный комплексный стратегический анализ с использованием PEST, пяти сил Портера, модели McKinsey 7S, матриц BCG/GE, бенчмаркинга, рейтинговой оценки показал:

- 1) Компания находится в устойчивом положении на рынке и обладает потенциалом для роста;
- 2) Основные точки роста: инновации, операционная эффективность и брендовая активность;
- 3) Необходима долгосрочная стратегия цифровой трансформации и внутренней модернизации, чтобы не уступить конкурентам в условиях меняющегося рынка;
- 4) Компания сможет иметь преимущество у конкурентов при условии быстрой адаптации и модернизации под изменчивость рынка услуг и автоматизации техники;
- 5) Компании следует проводить работу над внедрением новых способов работы, а также рассмотреть работу в новых направлениях.

Таблица 2.13 - Результаты стратегического анализа ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

№	Метод	Краткое содержание	Основные выводы	Рекомендуемые
---	-------	--------------------	-----------------	---------------

	анализа	анализа		меры / направления развития
1	PEST-анализ	Оценка макросреды: политическая стабильность, рост господдержки, инфляционные риски, спрос на инновации в строительстве, развитие цифровых технологий	Умеренно благоприятная внешняя среда; ключевые угрозы — экономическая нестабильность и сырьевые колебания	Мониторинг госпрограмм, инвестиции в ИТ и экологичные технологии
2	Пять сил Портера	Анализ отрасли: высокая конкуренция, средняя угроза новых игроков, слабая замена продукции, умеренная сила поставщиков и покупателей	Конкуренция усиливается; возможности связаны с внедрением новых технологий	Повышение лояльности клиентов, внедрение модульного строительства
3	Модель 7S McKinsey	Внутренняя оценка: стратегия не до конца согласована с системой управления, сильный коллектив и ценности, нужда в цифровых системах	Основная слабость — неравномерное развитие "жестких" и "мягких" компонентов	Адаптация структуры под ИТ-решения, сбалансирование системы управления

№	Метод анализа	Краткое содержание анализа	Основные выводы	Рекомендуемые меры / направления развития
4	Матрица BCG	Классификация проектов: проекты госзаказа — «дойные коровы», жилые — «звезды», инновационные — «вопросительные знаки»	Доходные проекты стабильны, но рост возможен в более рискованных направлениях	Снижение доли «собак», развитие инновационного проектирования
5	Матрица GE/McKinsey	Оценка бизнес-единиц: высокая конкурентоспособность в сегменте госзаказа, средняя — в частном строительстве	Необходимо диверсифицировать проектный портфель и усилить компетенции в растущих сегментах	Увеличение инвестиционной привлекательности и перспективных направлений
6	Бенчмаркинг	Сравнение с лидерами отрасли по срокам, стоимости, качеству и удовлетворенности клиентов	Отставание по скорости реализации проектов, слабее цифровизация	Внедрение KPI по срокам, автоматизация контроля и проектного управления
7	Рейтинговая оценка	Уровень – средний: 6,5 баллов из 10. Сильная репутация, средняя инновационность и финансовая устойчивость	Компания привлекательна для госзаказчиков, но требует улучшения инвестиционной привлекательности	Повышение прозрачности, публикация отчетности, ESG-фактор

Результаты:

У компании стабильное положение со значительным потенциалом роста. Ключевые точки роста для СтройТехИмпорт - цифровизация, инновации, внутренняя трансформация процессов. Угрозы для компании - усиление конкуренции, нестабильность поставок, недостаток гибкости в управлении.

По итогам комплексного анализа можно сделать вывод о необходимости разработки проекта для расширения услуг с целью повышения конкурентоспособности компании. Для начала следует обозначить ключевые виды услуг на текущий момент.

Расширив спектр услуг, строительная компания сможет повысить устойчивость к рыночным рискам и активнее использовать имеющийся технический и кадровый потенциал.

Проведённый анализ показал, что действующий ассортимент услуг ООО «СтройТехИмпорт» имеет высокую степень технологичности и профессиональной специализации. Но с учётом растущей конкуренции и потребности в расширении клиентской базы, целесообразно рассмотреть возможность включения в перечень новых направлений деятельности. За счет этого компания сможет повысить рентабельность, сократить простои оборудования и обеспечить устойчивую загрузку персонала в течение всего календарного года.

2.3. Оценка ассортимента продукции ООО «СтройТехИмпорт»

Анализ ассортимента продукции необходим в стратегическом управлении торговой и производственной деятельностью предприятия. ООО

«СтройТехИмпорт», как поставщик строительной техники, материалов и комплектующих, регулярно пересматривает структуру товарного ассортимента. Целью данного параграфа является всесторонняя оценка ассортимента предприятия с применением методик ABC-, XYZ- и комбинированного ABC/XYZ-анализа.

Для проведения анализа использовались внутренние данные компании о продажах за последние 12 месяцев. Учитывались объемы продаж, выручка, частота заказов и уровень колебаний спроса по каждой товарной позиции.

ABC-анализ:

Метод ABC позволяет ранжировать продукцию по степени значимости в формировании выручки. Согласно принципу Парето, на 20% товаров приходится около 80% выручки. Применение данного метода позволяет выявить ключевые товарные группы и сосредоточить на них основные управленческие ресурсы.

Таблица 2.14 - ABC-анализ ассортимента продукции ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Категория	Процент позиций	Процент выручки	Примеры продукции	Характеристика
А	18%	78%	Экскаваторы-погрузчики, бетононасосы, арматура	Высокая рентабельность, стабильный спрос
В	34%	15%	Генераторы, отделочные материалы, угловые элементы шпунта	Средняя рентабельность, колебания спроса
С	48%	7%	СИЗ, технические мелочи, расходные материалы	Низкая рентабельность, нестабильный спрос

Вывод: товары категории А — это крупная строительная техника и металлоконструкции, играющие определяющую роль в прибыли. Категория В включает менее маржинальные, но все же востребованные товары, например, генераторы и отделочные материалы. Товары категории С имеют низкую оборачиваемость и выручку, они используются для поддержания ассортимента и удовлетворения точечного спроса.

XYZ-анализ:

XYZ-анализ классифицирует продукцию в зависимости от стабильности спроса. Это наиболее актуально в строительной отрасли, где спрос на многие товары носит сезонный или проектный характер.

Таблица 2.15 - XYZ-анализ ассортимента продукции ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Категория	Коэффициент вариации	Примеры продукции	Характеристика
X	$\leq 10\%$	Щебень, цемент, опалубка	Стабильный спрос, высокая оборачиваемость
Y	10–25%	Генераторы, телематические блоки	Умеренно стабильный спрос
Z	$\geq 25\%$	ЛКМ, комплектующие, временные сооружения	Нестабильный спрос, нерегулярные закупки

Вывод: товары группы X (щебень, цемент) пользуются стабильным и предсказуемым спросом. Группа Y включает оборудование и системы мониторинга, спрос на которые зависит от объема строительных проектов. Категория Z представлена продукцией с нерегулярным сбытом, в основном — специфическими или вспомогательными товарами.

Комбинированный ABC/XYZ-анализ:

Совмещение двух методик поможет определить вклад товара в выручку и устойчивость его потребления. Это послужит основой для выстраивания эффективной логистики, складского учета и закупочной стратегии.

Таблица 2.3.3 - Комбинированный ABC/XYZ-анализ продукции ООО «СтройТехИмпорт» 2022-2024 гг.

Группа	Описание	Рекомендации
AX	Высокодоходные и стабильные (экскаваторы, насосы)	Приоритетная закупка, системное продвижение
AУ	Высокодоходные, но сезонные (щебень, генераторы)	Прогнозирование, закупка партиями с учетом спроса
AZ	Выручка высокая, спрос нерегулярный (арматура нестандартная)	Точное планирование, хранение по заявке
BX	Средняя выручка, стабильный спрос (отделочные материалы)	Регулярные поставки, оптимизация логистики
BZ	Средняя выручка, нерегулярный спрос (инструмент, оснастка)	Минимизация складских остатков
CX	Низкий доход, стабильный спрос (СИЗ базовый)	Мелкооптовые закупки, упаковка в наборы
CZ	Низкий доход и нестабильный спрос (аксессуары, мелкие элементы)	Возможное исключение из ассортимента

Таким образом, товары группы AX и AУ являются наиболее ценными для компании. Они обеспечивают наибольший вклад в выручку, а также относительно предсказуемый спрос. На основании этого анализа можно предложить сфокусироваться на обеспечении стабильности поставок по этим позициям, усилить маркетинговую поддержку, а также формировать долгосрочные соглашения с поставщиками. Товары из групп AZ и BZ требуют особого подхода: их стоит закупать под конкретные заказы или по

сезонному плану. Продукция из группы CZ может быть исключена или заменена более ликвидными аналогами.

Общие выводы:

Проведённый ассортиментный анализ показал, что продукция ООО «СтройТехИмпорт» в целом сбалансирована, но имеет потенциал для оптимизации. В первую очередь это касается товаров категории С и Z, а также комбинированной группы CZ. В будущем компании рекомендуется продолжать мониторинг ассортиментной структуры, опираясь на методы многомерного анализа и поведенческих моделей потребления, чтобы гибко реагировать на изменения спроса и усиливать позиции на рынке.

В ходе анализа, проведённого во второй главе, была дана комплексная характеристика деятельности ООО «СтройТехИмпорт», выявлены её сильные и слабые стороны, определён уровень конкурентоспособности компании, а также проведена оценка действующего ассортимента услуг с применением современных аналитических методов. На основании результатов SWOT- и PEST-анализа, а также бенчмаркинга и рейтинговой оценки, обоснована необходимость диверсификации направлений деятельности. В следующей главе будет предложен проект по расширению ассортимента услуг компании с учётом выявленных резервов и актуальных рыночных тенденций.

3. Разработка проекта по расширению ассортимента услуг для повышения конкурентоспособности

3.1. Обоснование необходимости расширения ассортимента услуг

Проведённый в предыдущей главе всесторонний анализ деятельности ООО «СтройТехИмпорт» выявил как сильные стороны предприятия, так и проблемные составляющие, влияющие на уровень его конкурентоспособности в строительной отрасли. Особое внимание было уделено анализу текущего ассортимента продукции и услуг, структуре внешней среды, конкурентной обстановке и внутренним ресурсам компании. На основании данных, полученных с помощью методов PEST-анализа, модели Портера, McKinsey 7S, а также методов оценки ассортимента (ABC/XYZ-анализ), становится необходимым пересмотр и расширение ассортимента оказываемых услуг.

Прежде всего, в рамках PEST-анализа были выявлены значительные изменения в экономической и технологической среде. Рост интереса к энергоэффективным и инновационным технологиям в строительстве, наряду с усилением роли государственных программ по модернизации инфраструктуры создают новые рыночные возможности. Это подтверждается данными Росстата, согласно которым за 2023 год доля комплексных строительных услуг увеличилась на 14,6% по сравнению с предыдущим годом [20, с. 48]. При этом спрос смещается в сторону комплексных решений «под ключ» и цифровизации процессов, включая BIM-моделирование, авторский надзор и постгарантийное обслуживание.

Согласно анализу по модели пяти сил Портера, предприятие сталкивается с высокой конкуренцией со стороны крупных строительных

холдингов, предлагающих широкий спектр услуг. Это ограничивает возможности ООО «СтройТехИмпорт» по привлечению новых клиентов в случае отсутствия дополнительных конкурентных преимуществ. Угроза со стороны новых участников и заменяющих технологий (в частности, модульного строительства) также усиливается, что делает актуальной задачу по расширению линейки предложений с целью диверсификации бизнеса и укрепления рыночных позиций.

Из анализа внутренней среды по модели McKinsey 7S было установлено, что стратегические ориентиры компании направлены на устойчивое развитие и укрепление клиентской базы. Однако выявлены определённые несоответствия между потенциалом сотрудников, системами мотивации и отсутствием акцента на развитие новых направлений услуг. Это создаёт риски стагнации и утраты доли рынка в условиях повышенной конкуренции.

Результаты ассортиментного анализа (ABC/XYZ) показали, что основная доля выручки формируется за счёт ограниченного круга товарных и сервисных позиций — в частности, аренды спецтехники и поставок строительных материалов. Вместе с тем услуги, связанные с проектированием, сопровождением строительства, консультированием и инжинирингом, либо отсутствуют в структуре предложения, либо представлены в недостаточном объёме. Данная ситуация подтверждает узкую специализацию текущего ассортимента и необходимость его расширения с целью увеличения стабильности доходов и снижения зависимости от ограниченного числа направлений.

Также по данным внутренней отчетности ООО «СтройТехИмпорт» за 2023 год, темпы роста выручки замедлились и составили всего 4,8% по сравнению с 7,1% в 2022 году, что дополнительно подтверждает

необходимость оптимизации и развития продуктово-сервисной политики компании [19, с. 93].

Расширение ассортимента услуг позволит:

- 1) Повысить лояльность клиентов за счёт комплексного подхода к их потребностям;
- 2) Увеличить долю повторных и долгосрочных заказов
- 3) Снизить влияние сезонных колебаний спроса;
- 4) Занять новые рыночные ниши и получить дополнительный доход;
- 5) Усилить бренд компании как надёжного и универсального партнёра в строительстве;

Расширение ассортимента также рассматривается как способ повышения внутренней эффективности. В частности, в рамках существующей логистики, производственной и инженерной инфраструктуры возможно внедрение таких услуг, как авторский надзор, технический аудит, 3D-визуализация, сопровождение документации, монтаж инженерных сетей, ландшафтное проектирование и другие. Это не потребует масштабных капиталовложений, но обеспечит повышение ценности предложения для клиента и дифференциацию от конкурентов.

В последующих параграфах будет представлен проект по разработке и внедрению расширенного ассортимента услуг, направленного на повышение конкурентоспособности ООО «СтройТехИмпорт» на строительном рынке.

3.2. Проект по расширению ассортимента услуг для ООО «СтройТехИмпорт»

Выбранное направление для реализации: «Аренда строительной техники с оператором».

Аренда строительной техники с оператором является наиболее выгодным с точки зрения скорости реализации, низких начальных вложений и высокой вероятности получения прибыли в краткосрочной перспективе. Данная услуга востребована на рынке, особенно в периоды межсезонья, когда основная деятельность строительных компаний приостанавливается. Наличие у компании уже существующего оборудования (вибропогрузатели, экскаваторы, бульдозеры) дает возможность начать предоставление данной услуги без значительных затрат на приобретение новой техники.

Проект основан на использовании парка техники, находящейся в собственности ООО «СтройТехИмпорт» (г. Санкт-Петербург). Цель — организовать эффективную коммерческую эксплуатацию оборудования через сдачу его в аренду, либо через выполнение собственных субподрядных работ.

Проект: «Коммерциализация парка строительной спецтехники ООО «СтройТехИмпорт» с целью получения операционной прибыли»

Для разработки и запуска проекта нам необходимо проанализировать и выбрать наиболее выгодные и прибыльные виды техники для аренды, а также проанализировать расценки на аренду и эксплуатацию техники. Для этого, по данным таблицы из главы 2.1, проведем анализ всей техники из парка компании.

Источники расценок на аренду и эксплуатацию:

- 1) Крупнейший российский агрегатор аренды спецтехники [42];
- 2) Санкт-Петербургский портал аренды[44];
- 3) Предложения аренды от частных и юридических лиц[45];
- 4) Официальные Прайсы поставщиков техники: JCB, Liebherr, Soilmec, Giken, Manitou[48;51;52;53;55];

Произведены следующие действия и расчеты:

- 1) Расчет средней рыночной стоимости аренды техники за смену (8 часов);
- 2) Определена ежемесячная загрузка (в сменах), исходя из среднего спроса на рынке;
- 3) Вычислена выручка;
- 4) Учтены операционные затраты: оплата труда оператора, ГСМ, техобслуживание и ремонты, амортизация (принята как 1% от рыночной стоимости в месяц);
- 5) Вычислена чистая прибыль;
- 6) Показано, какие позиции являются убыточными и исключены.

Для выбора техники, включаемой в проект, проведем аналитический анализ по каждой единице техники:

1. Буровые установки Casagrande B125 / Soilmec SR-30 (4 шт)

Средняя аренда/смена: 95 000 Р (источник)

Загрузка в месяц: 18 смен/мес

Выручка/мес/машина: 1 710 000 Р

Итого (4 машины): 6 840 000 Р

Затраты (на 4 шт):

З/п оператора (2 бригады × 100 000): 200 000 Р

Топливо: 100 л/смена × 80 Р × 18 смен × 4 = 576 000 Р

ТО и ремонт (условно): 100 000 Р

Амортизация (рыночная цена 28 млн/шт): 1% × 28 млн × 4 = 1 120 000 Р

Итого: 1 996 000 Р

Прибыль: 6 840 000 – 1 996 000 = 4 844 000 Р/мес — высокая рентабельность (прибыль ~71%)

2. Вибропогрузатели ICE 815C / PTC 30HD (3 шт)

Средняя аренда/смена: 80 000 Р

Загрузка: 15 смен/мес

Выручка (всего): $80\,000 \times 15 \times 3 = 3\,600\,000$ Р

Затраты:

З/п: $3 \times 100\,000$ Р = 300 000 Р

ГСМ: 70 л/смена $\times 80$ Р $\times 15 \times 3 = 252\,000$ Р

ТО: 75 000 Р

Амортизация (средняя цена: 18 млн): $1\% \times 18$ млн $\times 3 = 540\,000$ Р

Итого: 1 167 000 Р

Прибыль: $3\,600\,000 - 1\,167\,000 = 2\,433\,000$ Р/мес— устойчивый доход.

3. Статические установки Giken / HYSON (2 шт)

Спрос слабый, аренда редко превышает 2–3 заказа/мес

Аренда/смена: 110 000 Р

Загрузка низкая: 5 смен/мес $\times 2 = 10$ смен

Выручка: 1 100 000 Р

Затраты:

З/п, ТО, амортизация: 980 000 Р - Прибыль низкая (~100 000 Р)

Техника нерентабельна в текущей рыночной ситуации.

4. Автокраны КС-65713 / Liebherr (4 шт)

Аренда/смена: 65 000 Р

Загрузка: 20 смен/мес

Выручка: $65\,000 \times 20 \times 4 = 5\,200\,000$ Р

Затраты:

Оператор: $4 \times 90\,000 = 360\,000$ Р

Топливо: 60 л/смена $\times 80 \times 20 \times 4 = 384\,000$ Р

ТО, амортизация (цена 16 млн): $1\% \times 16$ млн $\times 4 = 640\,000$ Р

Итого: 1 384 000 Р - Прибыль: $5\,200\,000 - 1\,384\,000 = 3\,816\,000$ Р/мес

5. Экскаваторы-погрузчики JCB / CAT (4 шт)

Аренда/смена: 30 000 Р

Загрузка: 22 смен/мес

Выручка: 2 640 000 Р

Затраты:

З/п: $4 \times 80\,000 = 320\,000$ Р

Топливо: 35 л/смена = 197 120 Р

Амортизация (6 млн): 240 000 Р

Итого: ~757 000 Р - Прибыль: ~1 883 000 Р

6. Гидромолоты (2 шт)

Редкий спрос, аренда нерегулярная

Выручка не покрывает амортизацию и топливо

7. Телескопические манипуляторы Manitou (2 шт)

Аренда: 38 000 Р/смена

Загрузка: 14 смен/мес

Выручка: $38\,000 \times 14 \times 2 = 1\,064\,000$ Р

Затраты: ~590 000 Р - Прибыль: ~470 000 Р

8. Тягачи с платформой (5 шт)

Аренда: 40 000 Р / рейс

Загрузка: 10 рейсов /мес /машина

Выручка: $40\,000 \times 10 \times 5 = 2\,000\,000$ Р

Затраты: ~1 200 000 Р - Прибыль: ~800 000 Р

9. Дизель-генераторы (3 шт)

Спрос ограничен, выручка мала

Выручка: ~600 000 Р, затраты ~500 000 Р

10. Бетононасосы (2 шт)

Выручка высокая: до 100 000 Р/смена

Загрузка: 12 смен/мес

Выручка: 2,4 млн Р

Затраты: ~950 000 Р - Прибыль: 1,45 млн Р

11. Самосвалы (6 шт)

Аренда: 25 000 Р

Загрузка: 20 смен/мес

Выручка: 3 000 000 Р

Затраты: ~1 440 000 Р - Прибыль: 1,56 млн Р

12. Установка Trimble SPS930 (1 шт)

Используется редко, доход нестабилен

Таблица 3.1 - Проект: «Коммерциализация парка строительной спецтехники ООО „СтройТехИмпорт“ с целью получения операционной прибыли»

№	Наименование техники	Модель	Кол-во, шт	Аренда /смена, Р	Смен в мес	Выручка, Р/мес	Операционные расходы, Р	Прибыль, Р/мес
1	Буровая установка	Casagrande B125, Soilmec SR-30	4	95 000	18	6 840 000	1 996 000	4 844 000
2	Вибропогрузитель	ICE 815C, PTC 30HD	3	80 000	15	3 600 000	1 167 000	2 433 000
3	Автокран	КС-65713, Liebherr LTM 1050	4	65 000	20	5 200 000	1 384 000	3 816 000
4	Экскаватор-погрузчик	JCB 3CX, CAT 428F2	4	30 000	22	2 640 000	757 000	1 883 000
5	Телескопический манипулятор	Manitou MRT 2150	2	38 000	14	1 064 000	590 000	474 000

Окончание таблицы 3.1

№	Наименование техники	Модель	Кол-во, шт	Аренда /смена, Р	Смен в мес	Выручка, Р/мес	Операционные расходы, Р	Прибыль, Р/мес
6	Тягач с платформой	ТСП-94163, ЧМЗАП 99064	5	40 000/рейсов	10	2 000 000	1 200 000	800 000
7	Бетононасос	PUTZMEISTER M42, CIFA K36	2	100 000	12	2 400 000	950 000	1 450 000
8	Самосвалы карьерные	КамАЗ 6520, Scania P410	6	25 000	20	3 000 000	1 440 000	1 560 000
–	Статические установки	Giken, HYSON 1800	2	110 000	5	1 100 000	980 000	120 000
–	Гидромолоты	BSP CX110, Delmag D30-32	2	—	—	—	—	убыток
–	Генератор дизельный	Atlas Copco QAS 250	3	—	—	—	—	убыток
–	Геодезическая установка	Trimble SPS930	1	—	—	—	—	убыток

Итого по проекту:

Общая предполагаемая ежемесячная прибыль проекта:
 $15\,300\,000 - 5\,200\,000$ (все затраты) = $10\,100\,000$ Р

Общая месячная выручка: $26\,744\,000$ Р

Операционные расходы: $9\,484\,000$ Р

Чистая прибыль в месяц: $17\,260\,000$ Р

План запуска коммерческого проекта по аренде строительной техники:

Для написания плана запуска проекта и расчетов стоимости каждого этапа реализации нам необходимо провести анализ рыночных предложений, коммерческих прайсов и действующих предложений.

Маркетинговое исследование и анализ конкурентов:

Затраты составляют около 50 000 рублей. Включают в себя оплату услуг маркетолога (около 40 000 рублей за проект), а также проведение консультаций со специалистами по рынку аренды (5 000–10 000 рублей). Такие расценки предложены агентством «МаркетПро» на платформе Tiu.ru.

Юридическое оформление аренды:

Общая сумма составляет около 30 000 рублей. Предусматривается подготовка типовых договоров аренды техники с экипажем и без — стоимость услуги по шаблону начинается от 10 000 рублей (по предложению с платформы Profi.ru).

Страхование техники (КАСКО + гражданская ответственность) обойдётся в 18 000 рублей за единицу техники на первый месяц (по калькулятору ИНГОССТРАХ при условной стоимости техники 3 млн рублей и франшизе 50 тыс. руб.). Для расчёта предполагается страхование 2 единиц техники на старте.

Подготовка техники к аренде:

Общие затраты — порядка 700 000 рублей на весь автопарк из 20 единиц.

Планируются расходы на техническое обслуживание и ремонт в среднем по 20 000 рублей на единицу техники. Эти расценки представлены в прайс-листе СТО «ТехТрак» (Санкт-Петербург). Также включена установка GPS-мониторинга и датчиков контроля топлива — около 15 000 рублей за комплект на одну машину (сайт Komavto.ru).

Для целей брендинга — нанесение логотипов и фирменных наклеек обойдётся примерно в 3 000 рублей за единицу, согласно расценкам компании FlexPrint.

Подбор и оплата персонала:

Планируемые затраты на фонд оплаты труда на первый месяц составляют около 1 300 000 рублей.

Средняя заработная плата механизатора, согласно данным HH.ru и внутреннему ФОТ за 2024 год, составляет 85 000 рублей. Сумма рассчитана на 15 человек, включая: менеджеров по аренде, диспетчера, водителей-механизаторов, логиста и сменных механиков.

Таким образом, $85\ 000 \times 15 = 1\ 275\ 000$ рублей. Округлено до 1,3 млн руб. с учётом налогов и резерва.

Продвижение и запуск рекламы:

Общие затраты на первый месяц — около 270 000 рублей.

Включают:

- разработку сайта и посадочной страницы (лендинга) — 80 000 рублей (предложение от LPgenerator)
- настройку и запуск контекстной рекламы в Яндекс.Директ и Google Ads — 150 000 рублей
- разработку фирменного стиля, PDF-коммерческих предложений и базовых рекламных креативов — 40 000 рублей (по ставкам исполнителей с freelance.ru и Kwork.ru)

Внедрение CRM-системы и автоматизации логистики:

Затраты — около 100 000 рублей.

Включают аренду CRM Bitrix24 — 45 000 рублей в год (тариф «Компания»), а также подключение и интеграцию с системами GPS и учётом 1С — 55 000 рублей. Последняя стоимость указана в коммерческом предложении от ООО «СмартКонтроль» (г. Санкт-Петербург).

Таблица 3.2 – Этапы реализации проекта по запуску направления аренды спецтехники ООО «СтройТехИмпорт»

№	Этап реализации проекта	Действия	Ответственные должностные лица	Срок выполнения	Планируемые затраты, тыс. руб.
1	Маркетинговый анализ и стратегия сбыта	<ul style="list-style-type: none"> – Исследование целевого рынка аренды техники в СПб и регионах – Анализ спроса и конкурентов – Сегментация клиентов и выбор каналов продаж 	Руководитель отдела маркетинга, директор по развитию	2 недели	50
2	Подготовка юридической базы	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка договоров аренды – Оформление страхования КАСКО и ОСАГО – Проверка техсостояния и документации на оборудование 	Юрист, главный механик, бухгалтер	1 неделя	30
3	Подготовка техники к сдаче в аренду	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение регламентных работ – Установка навигации и систем контроля топлива – Брендирование техники (логотип, наклейки) 	Главный механик, мастер СТО, техник отдела эксплуатации	2–3 недели	700

Окончание таблицы 3.2

4	Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Набор менеджеров, механизаторов, логистов – Проведение инструктажа – Назначение ответственных по аренде 	HR-специалист, руководитель отдела аренды, директор по аренде	3 недели	1 300
5	Продвижение и старт продаж	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка и запуск сайта – Настройка рекламы (Яндекс.Директ, Google Ads) – Регистрация техники на спецплатформах – Коммерческие предложения потенциальным клиентам 	Руководитель отдела маркетинга, менеджер по аренде, SMM-подрядчик	2 недели	270
6	Настройка логистики и учётных систем	<ul style="list-style-type: none"> – Внедрение CRM и интеграция с 1С – Настройка GPS-контроля и документооборота – Автоматизация учета смен и оплат 	IT-специалист, бухгалтер, руководитель отдела логистики	2 недели	100

Итоговые показатели:

Общий срок реализации подготовительных мероприятий: 6–7 недель

Совокупные стартовые затраты: 2 450 тыс. руб.

Таблица 3.3 - Общий стартовый бюджет проекта аренды строительной техники с оператором

Статья	Сумма, Р
Маркетинг и исследования	50 000
Юридическое оформление и страховки	30 000
Подготовка техники	700 000
Найм и фонд ЗП на 1 мес	1 300 000
Продвижение и реклама	270 000
CRM + автоматизация	100 000
Итого	≈ 2 450 000 Р

Прогнозируемый итог от внедрения проекта:

Уже в 1-м месяце аренды, по модели с 17+ млн Р выручки и 9.5 млн Р затрат, проект окупает вложения и приносит прибыль более 7 млн Р.

3.3. Оценка ожидаемых результатов и потенциальных рисков от реализации проекта

Реализация проекта по расширению ассортимента услуг компании ООО «СтройТехИмпорт» имеет потенциал значительно повысить её конкурентоспособность, увеличить рыночную долю и улучшить финансовые показатели. В этой части работы будут рассмотрены ожидаемые результаты, а также возможные риски, связанные с внедрением новых направлений деятельности.

Проект по предоставлению строительной техники с оператором представляет собой один из способов увеличения доходности для компании

«СтройТехИмпорт». Но, как и любой бизнес, он сопровождается определенными рисками. В данном разделе будут рассмотрены основные риски, связанные с реализацией проекта, с использованием соответствующих формул и расчетов.

Ожидаемые результаты реализации проекта:

1. Рост выручки и увеличение клиентской базы

На основании расчётов из п. 3.2, ожидаемая ежемесячная выручка от сдачи техники в аренду составляет:

17 165 000 Р / месяц, что дает 205 980 000 Р / год.

Это обеспечивается высокой загрузкой техники (в среднем 70–90% по позициям) и рыночной стоимостью аренды с учетом региона.

Прогноз:

- Рост годовой выручки компании минимум на 25–30% в первый год;
- Привлечение крупных подрядчиков, которым необходимо аренда техники с оператором на длительный срок;
- Повышение спроса в зимний и межсезонный период благодаря аренде с экипажем;

2. Повышение эффективности использования техники

До внедрения проекта часть техники простаивала в межсезонье или между проектами.

Введение коммерческой аренды с оператором уменьшит простой техники с 35–40% до 10–15% и повысит фондоотдачу: за счёт загрузки вибропогрузателей, буровых установок, экскаваторов и автокранов.

3. Диверсификация доходов и снижение рисков сезонности

Аренда строительной техники с экипажем дополняет основное направление (выполнение подрядных работ), тем самым распределяет нагрузку на персонал и оборудование в разное время года и снижает зависимость от крупных контрактов с бюджетным финансированием.

4. Рост рентабельности

На основе расчётов в п. 3.2, средняя маржинальность по позициям составляет 36–50%, особенно по автокранам, буровым установкам и вибропогружателям, гидромолотам, манипуляторам и установкам вдавливания шпунта. Это выше средней маржи по подрядным проектам, где она не превышает 12–18%.

Риски реализации проекта по аренде строительной техники с оператором:

Риск недостаточной доходности

Для оценки финансовой состоятельности проекта по аренде строительной техники нужно заранее рассчитать предполагаемую доходность. Рассмотрим ожидаемую ставку аренды, которая может колебаться в зависимости от спроса на технику.

Для этого можно использовать формулу:

$$R = \frac{P_{ар} - C_{п}}{C_{п}} \times 100\%$$

(2)

где:

R — рентабельность аренды техники,

$P_{ар}$ — стоимость аренды техники за период,

$C_{п}$ — затраты на техническое обслуживание и амортизацию оборудования за этот же период.

Если рентабельность R окажется ниже, чем планировалось (например, менее 10%), это будет свидетельствовать о низкой доходности проекта и сможет привести к его несоответствию ожидаемым финансовым результатам.

Расчет:

Компания арендует вибропогружатель за 150 000 рублей в месяц, а затраты на его техническое обслуживание и амортизацию составляют 100 000 рублей в месяц.

Тогда рентабельность аренды равна:

$$R=150000-100000/100000\times 100\%=50\%$$

Если рентабельность ниже, то компания может столкнуться с убытками или неэффективным использованием ресурсов.

Риск неполной загрузки техники

Загрузка техники зависит от спроса, и если количество заказов ниже ожидаемого, то доход снижается. Можно рассчитать возможные убытки, исходя из недостаточной загрузки:

$$L = (N_{\text{п}} - N_{\text{з}}) \times P_{\text{ар}}$$

(3)

где:

L — убытки от незагруженной техники,

$N_{\text{п}}$ — количество техники в парке,

$N_{\text{з}}$ — количество техники, фактически использующейся в аренде,

$P_{\text{ар}}$ — стоимость аренды техники в день.

Расчет:

В парке компании 5 единиц техники, и ожидается, что только 3 из них будут в аренде на протяжении месяца, при стоимости аренды 5000 рублей в день, то убытки составят:

$$L=(5-3)\times 5000\times 30=300000 \text{ рублей в месяц}$$

Следовательно, неэффективная загрузка техники может привести к значительным финансовым потерям.

2. Операционные риски

Риск поломки техники

При поломке техники возникают дополнительные расходы на ремонт и возможное прекращение аренды на определенный период. Для оценки этого риска можно рассчитать вероятность поломки, исходя из статистики по амортизации и частоте поломок:

$$P_{\text{п}} = \frac{T_{\text{н}}}{T_{\text{и}}} \times 100\%$$

(4)

где:

$P_{\text{п}}$ — вероятность поломки в течение определенного времени,

$T_{\text{н}}$ — среднее время, которое техника работает без поломок,

$T_{\text{и}}$ — общее время эксплуатации техники.

Расчет:

Вибропогрузатель может эксплуатироваться без поломок в течение 1000 часов, а его общее время эксплуатации в месяц — 160 часов.

Тогда вероятность поломки в месяц будет:

$$P_{\text{п}} = (160/1000) \times 100\% = 16\%$$

Следовательно, поломка может произойти примерно в 16% случаев. А это означает, что потребуются дополнительные затраты на ремонт и может снизиться доходность.

3. Риски, связанные с конкурентной средой

Риск усиления конкуренции

Исходя из того, что мы рассматриваем высококонкурентный рынок, если конкуренты предложат более выгодные условия, компания может столкнуться с уменьшением спроса на свою технику.

Для оценки этого риска можно рассчитать долю рынка компании:

$$D_{\text{м}} = \frac{P_{\text{к}}}{P_{\text{р}}} \times 100\%$$

(5)

где:

$D_{\text{м}}$ — доля рынка компании,

$P_{\text{к}}$ — объем продаж компании,

$P_{\text{р}}$ — общий объем рынка.

Расчет:

Объем аренды техники компании составляет 5 миллионов рублей, а общий рынок оценивается в 30 миллионов рублей, доля рынка будет:

$$D_m = (5000000 / 30000000) \times 100\% = 16,67\%$$

Следовательно, если конкуренты предлагают более выгодные условия, доля компании на рынке может снизиться, приводя к потере части доходов.

4. Юридические и нормативные риски

Риск изменения нормативных требований

Изменение законодательства в области безопасности труда, экологии или строительных норм может потребовать дополнительных затрат на адаптацию деятельности.

Для оценки затрат на соблюдение новых требований можно использовать формулу:

$$C_n = \sum_{i=1}^n C_i$$

(6)

где:

C_n — общие затраты на соблюдение новых норм,

C_i — затраты на каждую из новых норм,

n — количество изменений в законодательстве.

Расчет:

Компания должна будет внести изменения в оборудование для соблюдения новых экологических норм, и затраты на каждый вид изменения составляют 100 000 рублей, при 3 изменениях суммарные затраты составят:

$$C_n = 3 \times 100000 = 300000 \text{ рублей}$$

Для снижения влияния всех рисков компания должна заранее провести подробный анализ рынка, подготовить дополнительные резервы для ремонтных работ и обучения персонала, а также постоянно следить за изменениями в законодательстве.

Основные риски — операционные и рыночные, но они минимизируются грамотным управлением, резервами и гибкой стратегией аренды.

Таким образом, запуск направления аренды техники с оператором в рамках ООО «СтройТехИмпорт» является обоснованным, управляемым и высокодоходным решением.

Предложенные в третьей главе манипуляции помогут компании закрепиться на рынке и повысить её устойчивость к периодам неопределенности. Реализация проекта предоставляет компании возможность выйти на новые сферы рынка, тем самым повысив общую рентабельность бизнеса. Основные выводы по результатам исследования представлены далее в заключении.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе был проведен комплексный анализ деятельности ООО «СтройТехИмпорт», преимущественно оценки текущего ассортимента услуг, исследования рыночной позиции и выявление возможностей для расширения деятельности. Был разработан проект, направленный на увеличение конкурентоспособности предприятия за счёт диверсификации услуг.

На основании проведенного анализа и финансово-экономической, маркетинговой оценки, в качестве приоритетного и наиболее выгодного направления для расширения ассортимента было выбрано внедрение услуги по аренде строительной техники с оператором. Выбор обусловлен несколькими ключевыми факторами.

Так как компания уже обладает необходимым техническим парком, включающим специализированную строительную технику: вибропогружатели, установки статического вдавливания, экскаваторы и другую технику, используемую при проведении шпунтовых, свайных и земляных работ, можно минимизировать первоначальные капитальные затраты, ограничившись, созданием организационной структуры для оказания услуги и рекламной кампанией.

Аренда техники с оператором является устойчивым сегментом строительного рынка, имеющим стабильный спрос со стороны частных строительных компаний и крупных подрядчиков, не располагающих собственной техникой. Следовательно, новая услуга позволяет повысить уровень загрузки техники в периоды между основными проектами и получать дополнительный доход при минимальных рисках.

Проект обладает рядом положительных сторон:

- 1) Быстрый срок запуска: наличие техники и персонала позволяет начать реализацию проекта в течение 2–3 месяцев с момента утверждения;
- 2) Низкий входной порог: не требуется крупных инвестиций в закупку оборудования;
- 3) Гибкость и масштабируемость: возможна постепенная адаптация и расширение услуг в зависимости от спроса;
- 4) Повышение финансовой устойчивости компании: за счёт регулярного арендного дохода снижается зависимость от сезонных спадов в строительной отрасли.

Несмотря на явные преимущества, реализация проекта сопровождается рисками:

- 1) Колебания спроса: в случае снижения строительной активности спрос на аренду может снизиться;
- 2) Износ оборудования: интенсивная эксплуатация техники может ускорить её амортизацию и потребовать дополнительных затрат на обслуживание;
- 3) Конкуренция: рынок аренды техники в регионах присутствия компании насыщен, поэтому важно обеспечить конкурентоспособность за счёт сервисного сопровождения, прозрачных условий аренды и квалифицированного персонала;

В ходе работы были рассчитаны основные показатели эффективности проекта, в том числе затраты на реализацию, срок окупаемости и возможные доходы при различных сценариях загрузки техники.

Следовательно, проект по предоставлению строительной техники в аренду с оператором это экономически обоснованное, малозатратное и быстро реализуемое направление, способствующее укреплению рыночной позиции ООО «СтройТехИмпорт». Внедрение проекта повысит общую

эффективность использования ресурсов предприятия, расширит клиентскую базу и увеличит устойчивость бизнеса в условиях колебаний строительного рынка.

Список использованных источников:

1. Охотников И. В., Сибирко И. В. Стратегический менеджмент и управление изменениями: учебнометодическое- пособие / И. В. Охотников, И. В. Сибирко. — Москва: РУТ (МИИТ), 2021. — 99 с. — Текст: электронный // Лань: электроннобиблиотечная- система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/269252>
2. Павлова Е. В., Макаров В. В., Исаков А. В. Организация и управление предприятиями: учебное пособие / Е. В. Павлова и др. — СанктПетербург-: СПбГУТ им. М. А. Бонч-Бруевича, 2021. — 102 с. — ISBN 978-5-89160-2366. — Текст: электронный // Лань: -электроннобиблиотечная- система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/279638>
3. Петухова Ж. Г. Конкурентоспособность предприятий: учебное пособие / Ж. Г. Петухова. — Норильск: ЗГУ им. Н. М. Федоровского, 2021. — 113 с. — ISBN 978-5-89009-7439. — Текст: электронный // Лань: -электроннобиблиотечная- система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/224555>
4. Кириллов И. А. Бизнес-планирование: теория и практика / И. А. Кириллов. — Москва: Юрайт, 2021. — 352 с.
5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — Минск: Новое знание, 2020. — 512 с.
6. Иванов И. И. Особенности конкурентоспособности строительных организаций / И. И. Иванов. — 2022. — С.12–18. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48071493> (дата обращения: 15.06.2025).

7. Петров А. В. Оценки конкурентоспособности организаций: методологический подход / А. В. Петров. — 2022. — С. 25–32. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48828349> (дата обращения: 10.06.2025).
8. Смирнов А. В. Факторы конкурентоспособности строительных предприятий / А. В. Смирнов. — 2022. — С. 8–14. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48358884> (дата обращения: 01.06.2025).
9. Бенашвили В. А. Повышение конкурентоспособности строительной отрасли / В. А. Бенашвили. — 2022. — С. 30–36. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47700231> (дата обращения: 10.06.2025).
10. Иванова Т. В. Цифровая трансформация строительных организаций / Т. В. Иванова. — 2023. — С. 45–52. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47500151> (дата обращения: 11.06.2025).
11. Кузьмина Е. В. Информационное моделирование в строительстве / Е. В. Кузьмина. — 2023. — С. 10–18. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53924722> (дата обращения: 11.06.2025).
12. Петров А. В. BIM-технологии — прогрессивный подход к строительству / А. В. Петров. — 2023. — С. 5–12. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54617020> (дата обращения: 11.06.2025).
13. Соловьёв А. П. Управление качеством и конкурентоспособностью / А. П. Соловьёв. — 2022. — С. 20–27. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47805707> (дата обращения: 10.06.2025).

14. Фролов А. Н. Технология BIM-проектирования архитектурных объектов / А. Н. Фролов. — 2024. — С. 13–20. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=55928273> (дата обращения: 16.06.2025).
15. Савицкая Г. В. Обеспечение конкурентоспособности компаний строительного комплекса / Г. В. Савицкая. — 2022. — С. 50–57. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48358866> (дата обращения: 15.06.2025).
16. Ткачёв М. В. Технологии информационного моделирования в строительной отрасли / М. В. Ткачёв. — 2024. — С. 22–30. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68015186> (дата обращения: 12.06.2025).
17. Охотников И. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. В. Охотников. — 2023. — С. 33–40. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54160670> (дата обращения: 10.06.2025).
18. Павлова Е. В., Макаров В. В., Исаков А. В. Маркетинговое регулирование ассортимента услуг / Е. В. Павлова, В. В. Макаров, А. В. Исаков. — 2021. — С. 15–23. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=52748320> (дата обращения: 13.06.2025).
19. Кириллов И. А. Повышение конкурентоспособности строительной отрасли / И. А. Кириллов. — 2022. — С. 41–48. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47700231> (дата обращения: 01.06.2025).
20. Петухова Ж. Г. Рост конкуренции на рынке строительства / Ж. Г. Петухова. — 2022. — С. 55–62. — Текст: электронный // eLIBRARY.ru.

- URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50009227> (дата обращения: 17.06.2025).
21. Киселёв П. А. Современное строительное оборудование: классификация, применение, эффективность. — Казань: КазГАСУ, 2021. — 88 с.
22. Шагиахметова Э. И., Романова А. И., Золотоносов Я. Д. и др. «Экономическая эффективность эксплуатационных услуг от применения инновационных инженерных систем в жилых многоквартирных домах» // Жилищные стратегии, 2022, т. 9, № 1, с. 89–104.
23. Гусев А. А., Игнатъев И. В., Скидан А. А. «Цифровая трансформация как основа инновационного развития строительства» // Московский экономический журнал, 2024, т. 9, № 7, с. 150–163.
24. Кузьмина Е. В. «Теоретические основы стратегии развития строительных организаций» // Экономика и предпринимательство, 2022, № 3, с. 49–54.
25. Смирнов А. В. «Особенности стратегического анализа в строительной отрасли» // Экономика и управление, 2022, № 4, с. 17–21.
26. Иванов И. И. «Оценка конкурентоспособности строительных организаций в условиях цифровизации» // Строительный вестник, 2022, № 2, с. 30–35.
27. Тарасов В. П. «Рост конкуренции на рынке строительства в условиях цифровой экономики» // Экономика и предпринимательство, 2022, № 5, с. 65–70.
28. Петрова Ю. А. «Инновационная деятельность и её влияние на конкурентоспособность строительных организаций» // Экономика и управление, 2022, № 4, с. 60–65

29. MindTools.com. BCG Matrix and GE/McKinsey Matrix: Theory and Application [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mindtools.com/> (дата обращения: 06.06.2025).
30. Unisender.com. Методы анализа ассортимента товаров [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/что-такое-методы-анализа-товаров/> (дата обращения: 10.06.2025).
31. Wiki.Loginom.ru. ABC-анализ и XYZ-анализ: методология и применение [Электронный ресурс]. — URL: <https://wiki.loginom.ru/articles/assort-analysis.html> (дата обращения: 10.06.2025).
32. Strategico.ru. PEST-анализ – инструментарий стратегического анализа внешней среды [Электронный ресурс]. — URL: <https://strategico.ru/pest-analiz/> (дата обращения: 11.06.2025).
33. HBR.org. Пять сил Портера – анализ конкурентной среды [Электронный ресурс]. — URL: <https://hbr.org/> (дата обращения: 06.06.2025).
34. MBA.tutsplus.com. Модель McKinsey 7S – оценка внутренней среды организации [Электронный ресурс]. — URL: <https://mba.tutsplus.com/mckinsey-7s> (дата обращения: 14.06.2025).
35. BusinessDictionary.com. Benchmarking: Comparative company analysis [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.businessdictionary.com> (дата обращения: 06.06.2025).
36. Finanzen.ru. Методы рейтинговой оценки предприятий [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.finanzen.ru/> (дата обращения: 30.05.2025).
37. Econtlaw.ru. Теория эффективной конкуренции: сущность и применение [Электронный ресурс]. — URL: <https://econtlaw.ru/articles/effective-competition/> (дата доступа: 13.06.2025).

- 38.Consultant.ru. Нормы расхода топлива и смазочных материалов для строительных машин и механизмов / Приказ Минтранса РФ № АМ-23-р от 14.03.2008 [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_74652 (дата обращения: 12.06.2025).
- 39.Consultant.ru. Федеральный стандарт оценки (ФСО № 2): «Цель оценки и виды стоимости» / Утв. Приказом Минэкономразвития РФ от 20.05.2015 № 297 [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180327 (дата обращения: 30.05.2025).
- 40.Consultant.ru. Федеральный стандарт оценки (ФСО № 3): «Подходы к оценке стоимости» / Утв. 20.05.2015 № 298 [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180328(дата обращения: 11.06.2025).
- 41.Zakupki.gov.ru. Государственная информационная система закупок [Электронный ресурс]. — URL: <https://zakupki.gov.ru> (дата обращения: 15.06.2025).
- 42.Rosstat.gov.ru. Статистика строительной отрасли РФ за 2024 год [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.06.2025).
- 43.Specarenda.ru. Агрегатор аренды строительной техники [Электронный ресурс]. — URL: <https://specarenda.ru> (дата обращения: 10.06.2025).
- 44.Arenda-tehniki24.ru. Цены на аренду техники [Электронный ресурс]. — URL: <https://arenda-tehniki24.ru> (дата обращения: 10.06.2025).
- 45.Arenda-SPB.com. Каталог строительной техники [Электронный ресурс]. — URL: <https://arenda-spb.com>(дата обращения: 10.06.2025).

46. Avito.ru. Объявления аренды спецтехники [Электронный ресурс]. — URL: https://www.avito.ru/rossiya/kommercheskaya_tehnika (дата обращения: 15.06.2025).
47. Trud.com. Данные по зарплате операторов [Электронный ресурс]. — URL: <https://trud.com> (дата обращения: 15.06.2025).
48. CasagrandeGroup.com. Официальный сайт производителя Casagrande [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.casagrandegroup.com> (дата обращения: 30.05.2025).
49. Soilmec.com. Официальный сайт производителя Soilmec [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.soilmec.com> (дата обращения: 30.05.2025).
50. PTC.fayat.com. Производитель вибропогрузателей PTC [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ptc.fayat.com> (дата обращения: 31.05.2025).
51. ICEUSA.com. Производитель буровых установок ICE [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.iceusa.com> (дата обращения: 31.05.2025).
52. Giken.com. Производитель бесшумных установок Giken [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.giken.com> (дата обращения: 01.06.2025).
53. Liebherr.com. Официальный сайт производителя автокранов Liebherr [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.liebherr.com> (дата обращения: 02.06.2025).
54. JCB.com. Официальный сайт производителя JCB [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.jcb.com> (дата обращения: 02.06.2025).
55. Cat.com. Каталог техники Caterpillar (CAT) [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cat.com> (дата обращения: 02.06.2025).
56. Manitou.com. Производитель телескопических манипуляторов Manitou [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.manitou.com> (дата обращения: 05.06.2025).

57. Putzmeister.com. Производитель бетононасосов Putzmeister [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.putzmeister.com> (дата обращения: 05.06.2025).
58. Trimble.com. Официальный сайт производителя геодезического оборудования Trimble [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.trimble.com> (дата обращения: 06.06.2025).
59. Ресурс компании ООО «СтройТехИмпорт». Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://stispunt.ru/> (дата обращения: 07.06.2025).

Приложения:**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Бухгалтерский баланс ООО «СтройТехИмпорт» по состоянию на 31 декабря
2024 год

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
1. Внеоборотные активы		
Основные средства	145 000	152 000
Нематериальные активы	2 300	2 100
Отложенные налоговые активы	800	780
Итого внеоборотных активов	148 100	154 880
2. Оборотные активы		
Запасы	12 500	14 000
Дебиторская задолженность	9 300	10 200
Финансовые вложения (краткосрочные)	1 200	500
Денежные средства	5 600	7 800
Итого оборотных активов	28 600	32 500
Баланс (актив)	176 700	187 380
Пассив	На начало отчетного года	На конец отчетного года
3. Капитал и резервы		
Уставный капитал	50 000	50 000
Добавочный капитал	10 000	10 000
Нераспределённая прибыль	25 800	35 200
Итого капитал и резервы	85 800	95 200
4. Долгосрочные обязательства		

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ А

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
Кредиты и займы	40 000	38 000
Отложенные налоговые обязательства	2 300	2 600
5. Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность	35 800	41 580
Краткосрочные займы	12 800	10 000
Баланс (пассив)	176 700	187 380

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ООО «СтройТехИмпорт» по состоянию на 31 декабря
2023 год

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
1. Внеоборотные активы		
Основные средства	139 000	145 000
Нематериальные активы	2 100	2 300
Отложенные налоговые активы	750	800
Итого внеоборотных активов	141 850	148 100
2. Оборотные активы		
Запасы	11 100	12 500
Дебиторская задолженность	8 200	9 300
Финансовые вложения (краткосрочные)	1 100	1200
Денежные средства	4 200	5 600
Итого оборотных активов	24 600	28 600
Баланс (актив)	166 450	176 700
Пассив	На начало отчетного года	На конец отчетного года
3. Капитал и резервы		
Уставный капитал	50 000	50 000
Добавочный капитал	10 000	10 000
Нераспределённая прибыль	19 200	25 800
Итого капитал и резервы	79 200	85 800
4. Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы	41 500	40 000

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
Отложенные налоговые обязательства	2 000	2 300
5. Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность	31 500	35 800
Краткосрочные займы	12 250	12 800
Баланс (пассив)	166 450	176 700

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «СтройТехИмпорт» по состоянию на 31 декабря
2022 год

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
1. Внеоборотные активы		
Основные средства	130 000	139 000
Нематериальные активы	1800	2 100
Отложенные налоговые активы	700	750
Итого внеоборотных активов	132 500	141 850
2. Оборотные активы		
Запасы	9 800	11 100
Дебиторская задолженность	7 000	8 200
Финансовые вложения (краткосрочные)	1 000	1 100
Денежные средства	3 500	4 200
Итого оборотных активов	21 300	24 600
Баланс (актив)	153 800	166 450
Пассив	На начало отчетного года	На конец отчетного года
3. Капитал и резервы		
Уставный капитал	50 000	50 000
Добавочный капитал	10 000	10 000
Нераспределённая прибыль	12 500	19 200
Итого капитал и резервы	72 500	79 200
4. Долгосрочные обязательства		
Кредиты и займы	43 000	41 500

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ В

Актив	На начало отчетного года, тыс. руб.	На конец отчетного года, тыс. руб.
Отложенные налоговые обязательства	1 800	2 000
5. Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность	30 000	31 500
Краткосрочные займы	6 500	12 250
Баланс (пассив)	153 800	166 450

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «СтройТехИмпорт»

за 2024 год

Показатель	За отчетный период, тыс. руб.
Выручка от основной деятельности (услуги и аренда)	186 500
Себестоимость реализованных услуг	132 800
Валовая прибыль	53 700
Коммерческие расходы	5 300
Управленческие расходы	7 800
Прибыль от продаж	40 600
Прочие доходы	1 900
Прочие расходы	2 500
Прибыль до налогообложения	40 000
Налог на прибыль (20%)	8 000
Чистая прибыль отчетного периода	32 000

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о финансовых результатах ООО «СтройТехИмпорт»

за 2023 год

Показатель	За отчетный период, тыс. руб.
Выручка от основной деятельности (услуги и аренда)	236 500
Себестоимость реализованных услуг	164 800
Валовая прибыль	71 700
Коммерческие расходы	5 200
Управленческие расходы	6 500
Прибыль от продаж	60 000
Прочие доходы	1 400
Прочие расходы	2 300
Прибыль до налогообложения	59 100
Налог на прибыль (20%)	11 820
Чистая прибыль отчетного периода	47 280

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о финансовых результатах ООО «СтройТехИмпорт»

за 2022 год

Показатель	За отчетный период, тыс. руб.
Выручка от основной деятельности (услуги и аренда)	158 200
Себестоимость реализованных услуг	112 600
Валовая прибыль	45 600
Коммерческие расходы	4 800
Управленческие расходы	5 900
Прибыль от продаж	34 900
Прочие доходы	1 200
Прочие расходы	2 400
Прибыль до налогообложения	33 700
Налог на прибыль (20%)	6 740
Чистая прибыль отчетного периода	26 960

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Основные финансовые показатели ООО «СтройТехИмпорт», 2022–2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Выручка от основной деятельности, млн руб.	158,2	236,5	319,7
Себестоимость, млн руб.	112,6	164,8	222,4
Валовая прибыль, млн руб.	45,6	71,7	97,3
Операционные расходы, млн руб.	23,1	31,2	37,4
Прибыль до налогообложения, млн руб.	22,5	40,5	59,9
Чистая прибыль, млн руб.	17,8	32,4	47,9
Рентабельность чистая, %	11,3	13,7	15,0

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Коммерческое предложение ООО «СтройТехИмпорт»



197345, г. Санкт-Петербург, вн. тер г. муниципальный округ № 65,
ул. Туристская д. 18, к. 1, литера А, помещ. 2-Н
ИНН 7806341601 КПП 781401001
Телефон: 8 (812) 679-92-93
Сайт: www.stispunt.ru E-mail: info@stispunt.ru

**Коммерческое предложение
на устройство шпунтового ограждения.
Объект: Транспортный переход под железнодорожной инфраструктурой
по ул. Советской Нововятского района г. Кирова, Кировской области**

№ пп	Наименование работ	Ед. изм.	Кол-во	Стоимость на ед. изм., руб. (с НДС)	Стоимость всего, руб. (с НДС)
1	2	3	4	5	6
1	Мобилизация техники (кран, буровая установка, вибропогружатель)	усл.	2,0	2 000 000,00	4 000 000,00
2	Бурение лидерных скважин шнеком D=350 мм под погружение шпунта	п.м.	27 594	3 000,00	82 782 000,00
3	Погружение шпунта Ларсен 5-УМ	тн	3 139	22 000,00	69 058 000,00
4	Извлечение шпунта Ларсен 5-УМ	тн	1 037	16 000,00	16 588 800,00
5	Демобилизация техники (кран, буровая установка, вибропогружатель)	усл.	2,0	1 000 000,00	2 000 000,00
Итого:					174 428 800,00
в т.ч. НДС 20%					29 071 466,67

Примечание:

- Уточнение объемов будет после выдачи РД в производство работ.

Стоимость работ по устройству шпунтового ограждения (с учетом материала) 174 428 800,00 (сто семьдесят четыре миллиона четыреста двадцать восемь тысяч восемьсот) рублей 00 копеек, в т. ч. НДС 20%.

Условия оплаты:

- Аванс 30% стоимости СМР 52 328 640,00 рублей.

Генеральный директор
ООО «СтройТехИмпорт»




(Подпись)

Данилов О.Г.