



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)

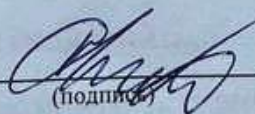
На тему Управление проектом повышения конкурентоспособности
компании с помощью внедрения современных информационных технологий

Исполнитель Жимоедова Александра Аркадьевна
(фамилия, имя, отчество)

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

Лукина Ольга Владимировна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

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

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ С ПОМОЩЬЮ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	7
1.1 Конкурентоспособность компании: сущность, значение, методика оценки уровня конкурентоспособности	7
1.2 Механизмы повышения конкурентоспособности компании с помощью современных информационных технологий на отечественном рынке	14
Выводы по первой главе	19
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТД СЛАЩЕВА»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТД Слащева»	21
2.2 Анализ состояния текущего уровня конкурентоспособности ООО «ТД Слащева»	33
Выводы по второй главе	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ТД СЛАЩЕВА» С ПОМОЩЬЮ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	48
3.1 Предложения по разработке проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТД Слащева» с помощью внедрения современных информационных технологий	48
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенного проекта повышения конкурентоспособности ООО «ТД Слащева»	57
Выводы по третьей главе	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	76

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой конкуренции на рынке любая компания сталкивается с необходимостью постоянного улучшения своих конкурентных преимуществ. Современный бизнес развивается в сторону цифровизации, и информационные технологии играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Автоматизация бизнес-процессов, внедрение систем управления клиентскими взаимоотношениями (CRM), использование больших данных и искусственного интеллекта позволяют компаниям повышать эффективность работы, улучшать качество продукции и услуг, а также быстрее адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в современной экономике информационные технологии выступают не только средством автоматизации, но и стратегическим инструментом, способствующим усилению конкурентных позиций компании. Кроме того, цифровые решения позволяют компаниям более эффективно анализировать потребности клиентов, адаптировать ассортимент и оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. В условиях быстрого технологического прогресса способность своевременно внедрять современные информационные технологии становится важнейшим фактором устойчивости и роста бизнеса.

Степень изученности вопроса достаточно высокая в академической литературе и специализированных аналитических источниках. Основные аспекты оценки конкурентоспособности исследованы в трудах таких экономистов, как М. Портер, И. Ансофф, Ф. Котлер и др. Проблематика внедрения ИТ-инструментов для повышения конкурентных преимуществ получила развитие в ряде современных исследований, связанных с цифровой трансформацией предприятий. На практике, однако, существует определённый разрыв между теоретическими разработками и степенью их внедрения в деятельность предприятий малого и среднего бизнеса, особенно в производственном секторе.

К. Шваб, основатель Всемирного экономического форума, в своей книге «Четвертая промышленная революция» изучает влияние цифровых технологий, искусственного интеллекта, роботизации и интернета вещей на трансформацию бизнес-моделей компаний. Он утверждает, что использование цифровых технологий становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

В российской научной среде также проводится значительная работа по изучению конкурентоспособности компаний. Г.Д. Антонов в своих работах рассматривает проблемы управления конкурентоспособностью организации, Считает, что конкурентоспособностью организации необходимо управлять. Н.П. Болдырева исследует проблемы приобретения объектами конкурентных преимуществ. Х.А. Фасхиев рассматривает проблемы количественной оценки конкурентоспособности организаций с целью управления ее уровнем.

Таким образом, конкурентоспособность компании перестала быть статичным понятием и представляет собой динамическую систему. Однако внимание к вопросам цифровизации как основного механизма повышения конкурентоспособности компаний остается актуальным. В современных исследованиях рассматривается влияние новейших информационных технологий на бизнес-процессы, однако недостаточно проработаны вопросы комплексного внедрения этих технологий применительно к российским предприятиям.

Объект исследования – процесс оценки и повышения конкурентоспособности компании. Предмет исследования – роль современных информационных технологий в формировании конкурентных преимуществ компании.

Цель работы – изучение теоретических основ конкурентоспособности компании, выявление возможностей её повышения с помощью внедрения информационных технологий и разработка рекомендаций по их использованию на примере компании ООО «ТД Слащева» (ТМ «Бабушкино Лукошко»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

- 1) определить сущность, значение и методы оценки уровня конкурентоспособности компании;
- 2) исследовать механизмы повышения конкурентоспособности с использованием современных информационных технологий;
- 3) провести анализ деятельности и уровня конкурентоспособности ООО «ТД Слащева» (ТМ «Бабушкино Лукошко»);
- 4) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «ТД Слащева» с использованием информационных технологий;
- 5) оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования включают анализ научной литературы и публикаций по теме, проведение SWOT-анализа, анализ финансовых показателей компании, а также изучение передового опыта использования информационных технологий для повышения конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные в работе рекомендации и методы могут быть использованы в реальной бизнес-практике для повышения конкурентоспособности компании. В условиях динамичного изменения рыночной среды роль цифровых решений и автоматизации бизнес-процессов продолжает расти, а значит, результаты исследования могут быть полезны как для конкретных предприятий, так и для представителей других отраслей.

Работа состоит из трёх глав. В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности, её сущность, методы оценки, а также роль информационных технологий в повышении конкурентоспособности. Во второй главе проводится анализ деятельности ООО «ТД Слащева» и его текущего уровня конкурентоспособности. В третьей главе разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности компании с использованием современных информационных технологий и оценивается их эффективность.

Таким образом, исследование направлено не только на выявление основных факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций, но и на разработку конкретных рекомендаций, которые могут быть полезны для бизнеса в современных условиях.

1 Теоретические основы изучения процессов оценки и повышения конкурентоспособности компании с помощью внедрения современных информационных технологий

1.1 Конкурентоспособность компании: сущность, значение, методика оценки уровня конкурентоспособности

Конкуренция – это процесс соперничества между компаниями, организациями или отдельными предпринимателями за ограниченные ресурсы, клиентов, долю на рынке и другие стратегически важные преимущества. Конкуренция возникает в любой сфере экономики, где существует несколько участников, предлагающих похожие товары или услуги [**Error! Reference source not found.**].

Конкуренция и конкурентоспособность – это взаимосвязанные, но разные понятия. Конкуренция относится к рыночной среде и процессу взаимодействия между компаниями. Конкурентоспособность – это способность конкретной компании успешно участвовать в конкурентной борьбе, предлагая лучшие условия, продукцию, сервис или цены. Конкурентоспособность зависит от таких факторов, как качество продукции, уровень цен, инновационные технологии, маркетинг и другие стратегические преимущества [**Error! Reference source not found.**].

Если представлять их в системе, то конкуренция – это внешняя среда, в которой функционируют компании, а конкурентоспособность – это внутренняя характеристика компании, определяющая её успех в этой среде.

Итак, конкурентоспособность компании – это её способность успешно соперничать с другими участниками рынка, занимая устойчивые позиции и обеспечивая своё развитие в долгосрочной перспективе. Она определяется совокупностью характеристик, которые позволяют компании привлекать клиентов, удерживать их и обеспечивать финансовую устойчивость в условиях

конкуренции (таблица 1.1) [Error! Reference source not found., с.115].

Таблица 1.1 – Основные факторы конкурентоспособности

Фактор	Описание
Качество продукции или услуг	Компания с более качественным продуктом или услугой имеет преимущества перед конкурентами. Высокое качество формирует доверие потребителей и способствует лояльности клиентов
Цена и ценовая политика	Умение устанавливать конкурентоспособные цены может дать компании значительное преимущество. Это включает гибкость в ценообразовании, скидки, акции и предложение выгодных условий покупки
Имидж и репутация бренда	Доверие клиентов к компании, её узнаваемость на рынке и позитивная история взаимодействия с потребителями – важные составляющие конкурентоспособности. Компании с сильным брендом легче привлекать покупателей и партнеров
Иновации и технологическое развитие	Использование передовых технологий, внедрение новых разработок и постоянное улучшение продукции или услуг помогают компании оставаться лидером на рынке
Эффективность операционной деятельности	Компании, которые оптимизируют процессы производства, логистики, маркетинга и других подразделений, могут быстрее реагировать на изменения рынка и снижать затраты, что делает их более конкурентоспособными
Качество клиентского сервиса	Высокий уровень обслуживания клиентов – ещё один ключевой фактор конкурентоспособности. Компания, обеспечивающая быстрый, удобный и квалифицированный сервис, выигрывает перед конкурентами
Финансовая устойчивость	Доступ к финансированию, управление затратами и способность выдерживать экономические кризисы обеспечивают компании долгосрочную устойчивость
Маркетинговая стратегия	Грамотно выстроенная маркетинговая стратегия, включающая продвижение, рекламу и работу с целевой аудиторией, позволяет компании укреплять позиции на рынке

Сущность конкурентоспособности заключается в способности компании адаптироваться к изменениям, выстраивать стратегию развития и предлагать покупателям более выгодные условия, чем конкуренты. Конкурентоспособность требует системного подхода, включающего управление ресурсами, инновационное развитие, маркетинг и финансовую стабильность. Компании, обладающие высокой конкурентоспособностью, не только удерживают свою долю рынка, но и расширяют его, что способствует их устойчивому росту [Error! Reference source not found.].

Конкурентное преимущество – это уникальное качество, характеристика

или ресурс компании, который даёт ей преимущество перед конкурентами на рынке. Это может быть инновационная продукция, низкая себестоимость, сильный бренд, эффективная логистика, высокий уровень сервиса или эксклюзивные технологии. Конкурентные преимущества позволяют компании привлекать больше клиентов, удерживать рыночную долю и увеличивать прибыль.

Конкурентоспособность же отражает способность предприятия успешно конкурировать на рынке и заключается в умении использовать, сохранять и развивать свои конкурентные преимущества. Без наличия устойчивых конкурентных преимуществ невозможно достижение высокого уровня конкурентоспособности, особенно в условиях насыщенного рынка и высокой потребительской избирательности [24].

Таким образом, конкурентные преимущества являются фундаментом, на котором строится общая конкурентоспособность организации. Эффективное использование информационных технологий, например, внедрение CRM-систем, может превратиться в значимое конкурентное преимущество, усиливая рыночные позиции компании [15, с. 74].

Чем выше конкурентоспособность, тем больше способность компании успешно противостоять конкурентам, привлекать потребителей и увеличивать свою рыночную долю. Высокий уровень конкурентоспособности также способствует укреплению бренда, росту прибыли и устойчивому развитию бизнеса в долгосрочной перспективе [12].

Конкурентоспособность требует постоянного совершенствования бизнес-процессов, внедрения инноваций, улучшения качества продукции и услуг. Всё это способствует повышению общей эффективности компании. Финансово устойчивые и конкурентоспособные компании более привлекательны для инвесторов, государственных структур и стратегических партнёров, что открывает перед ними новые возможности для роста и развития.

Конкурентоспособность компании и конкурентоспособность продукции – это два взаимосвязанных, но разных понятия, которые влияют на успех бизнеса

на рынке. Оба показателя важны для эффективного ведения деятельности, но имеют разные масштабы оценки [Error! Reference source not found., с.86].

Общее между конкурентоспособностью компании и продукции:

- 1) ориентация на рынок – и продукция, и компания должны соответствовать запросам потребителей и предлагать конкурентные преимущества;
- 2) влияние на долю рынка – высококонкурентная продукция способствует росту конкурентоспособности компании, а конкурентоспособная компания способна создавать востребованные товары и услуги;
- 3) качество как основной фактор – как на уровне компании, так и на уровне продукта качество определяет успех на рынке;
- 4) связь с инновациями – и компания, и продукция нуждаются в модернизации, внедрении технологий и улучшении характеристик, чтобы оставаться на лидирующих позициях;
- 5) взаимозависимость – конкурентоспособность компании влияет на производство конкурентоспособной продукции, а востребованные товары укрепляют позиции компании в отрасли [Error! Reference source not found., с.92].

Различия в этих понятиях представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Различия между конкурентоспособностью компании и продукции

Критерий	Конкурентоспособность компании	Конкурентоспособность продукции
Определение	Способность компании успешно конкурировать на рынке, устойчиво развиваться и занимать лидирующие позиции.	Способность конкретного товара (или услуги) быть предпочтительным для потребителей в сравнении с аналогами.
Масштаб оценки	Оценивает компанию в целом (стратегия, управление, финансы, бренд, технологии)	Оценивает отдельный продукт по его характеристикам (цена, качество, функциональные возможности).
Факторы влияния	Управление персоналом, производственные мощности, маркетинг, имидж, финансовая устойчивость	Дизайн, качество, цена, упаковка, уникальные свойства, срок службы
Методы оценки	Анализ рыночной доли, финансовых показателей, репутации, удовлетворенности	Сравнительный анализ с товарами конкурентов, отзывы потребителей, анализ цен и характеристик

	клиентов	
Зависимость от бренда	Сильный бренд и положительная репутация компании повышают её конкурентоспособность	Продукция может быть конкурентоспособной даже при слабом бренде, если обладает исключительными характеристиками.

Конкурентоспособность компании и конкурентоспособность продукции тесно связаны, но различаются по сфере влияния. Компании с высокой конкурентоспособностью могут создавать востребованные продукты, а конкурентоспособные товары укрепляют позиции фирмы. Однако предприятие может иметь конкурентное преимущество даже при наличии слабых продуктов (например, за счёт сильного бренда), а хороший товар может не продвигаться на рынке из-за слабости компании (например, недостаточного маркетинга или логистических проблем) [Error! Reference source not found., с.114].

Репутация и брендинг напрямую связаны с конкурентоспособностью. Компании, которые следят за качеством, внедряют новые технологии и работают в интересах клиентов, формируют положительное восприятие своего бренда.

Значение конкурентоспособности невозможно переоценить, так как она определяет долгосрочную успешность компании. Высокая конкурентоспособность позволяет не только удержаться на рынке, но и расти, развиваться, увеличивать прибыль и капитализацию, а также завоёвывать доверие клиентов и партнёров.

Для оценки конкурентоспособности компании существуют различные методы анализа, которые позволяют выявить её сильные и слабые стороны, определить позицию на рынке и найти пути для улучшения. Рассмотрим наиболее эффективные методики [Error! Reference source not found., с.68].

1. SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – это один из самых популярных инструментов стратегического планирования, который помогает определить:

- сильные стороны (Strengths) – конкурентные преимущества компании (например, сильный бренд, передовые технологии, высокая квалификация сотрудников);
- слабые стороны (Weaknesses) – недостатки, ограничивающие

эффективность (например, высокая себестоимость производства, низкая узнаваемость марки);

- возможности (Opportunities) – внешние факторы, которые могут помочь усилить позиции (например, рост спроса, открытие новых рынков);
- угрозы (Threats) – внешние риски и барьеры (например, усиление конкуренции, изменение законодательства).

Этот метод помогает компании понять свою рыночную позицию и сформировать стратегию развития [**Error! Reference source not found.**].

2. PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological) используется для оценки макроэкономических факторов, влияющих на компанию:

- политические (P) – налоговая политика, государственное регулирование, законы о конкуренции;
- экономические (E) – уровень инфляции, курс валют, потребительская способность;
- социальные (S) – демографические изменения, уровень доходов населения, тренды потребления;
- технологические (T) – инновации, научные открытия, инвестиции в технологии [**Error! Reference source not found.**].

PEST-анализ позволяет компании учитывать внешнюю среду при принятии стратегических решений.

3. Метод пяти сил Портера анализирует пять факторов конкурентной среды:

- конкуренция в отрасли – количество и сила конкурентов;
- опасность появления новых игроков – насколько высоки барьеры для входа в отрасль;
- угроза замены (субституты) – возможность появления альтернативных товаров и услуг;
- сила поставщиков – насколько важно сотрудничество с поставщиками и каковы их возможности влияния на компанию;
- сила покупателей – какова зависимость компании от клиентов и их

переговорная сила [Error! Reference source not found.].

Этот метод позволяет предприятию понять конкурентное окружение и принимать стратегические решения на основе рыночной ситуации.

4. Бенчмаркинг представляет собой процесс систематического сравнения деятельности своей компании с деятельностью ведущих организаций отрасли или прямых конкурентов;

Его основная цель – выявить лучшие практики, определить разрывы в эффективности и найти пути улучшения собственных бизнес-процессов. Сравнение может касаться как производительности, так и качества продукции, уровня клиентского сервиса, внедрения инноваций, использования технологий и других параметров. Существует несколько видов бенчмаркинга, каждый из которых имеет свою специфику:

- внутренний бенчмаркинг проводится внутри одной компании между различными подразделениями или филиалами, помогает определить, где внутри организации применяются более эффективные практики;
- конкурентный бенчмаркинг – сравнение с прямыми конкурентами, наиболее трудоёмкий, так как требует доступа к внешней информации, но при этом максимально объективно отражает рыночную позицию;
- функциональный бенчмаркинг – сравнение с компаниями, не являющимися прямыми конкурентами, но обладающими передовыми практиками в определённой функции или процессе (например, логистика, маркетинг);
- генерализованный (или отраслевой) бенчмаркинг проводится по агрегированным статистическим данным отрасли, позволяет оценить соответствие компании среднерыночным стандартам;

Применение этих разновидностей бенчмаркинга позволяет комплексно оценить уровень конкурентоспособности предприятия, выявить лучшие образцы и адаптировать их к условиям собственной деятельности, что способствует росту эффективности и усилению рыночных позиций.

5. Анализ финансовых показателей позволяет определить

устойчивость, эффективность и способность компании успешно функционировать в рыночной среде.

Он основывается на изучении абсолютных и относительных финансовых коэффициентов, отражающих текущее и стратегическое состояние бизнеса, а именно;

- выручка и прибыль
- рентабельность показывает прибыльность компании;
- ликвидность отражает способность компании своевременно

погашать краткосрочные обязательства.

Положительная динамика этих показателей свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности, так как финансово стабильная компания способна активнее инвестировать в развитие, выдерживать ценовую конкуренцию и адаптироваться к рыночным изменениям [9, с.52].

6. Анализ доли рынка.

Определение доли компании на рынке относительно конкурентов помогает оценить её позиции. Например, Market Share (%) – процентное соотношение выручки компании в общей отрасли. Growth Rate – темпы роста, показывающие конкурентные перспективы. Этот анализ помогает оценивать благоприятность позиций компании и потенциал для развития [**Error! Reference source not found.**].

Для всесторонней оценки конкурентоспособности используется сочетание нескольких методов анализа. SWOT-анализ и метод пяти сил Портера помогают оценить внутренние и внешние факторы, PEST-анализ – понять макроэкономическое влияние, а финансовые показатели дают объективные цифры. Применение бенчмаркинга и анализа доли рынка позволяет определить конкурентные преимущества и подтолкнуть компанию к улучшению стратегий.

1.2 Механизмы повышения конкурентоспособности компании с помощью современных информационных технологий на отечественном рынке

Механизмы повышения конкурентоспособности компании – это совокупность стратегий, методов и инструментов, направленных на укрепление позиций бизнеса на рынке, улучшение качества продукции и услуг, рост прибыли и увеличение лояльности клиентов. Конкурентоспособность компании означает её способность эффективно поддерживать или улучшать свою рыночную долю по сравнению с конкурентами, что требует постоянного совершенствования и адаптации к меняющимся условиям **[Error! Reference source not found.]**.

Повышение конкурентоспособности компании требует комплексного подхода и задействования различных механизмов. Рассмотрим основные механизмы, их особенности и примеры успешного применения в таблице 1.3 **[Error! Reference source not found.]**.

Таблица 1.3 – Механизмы, применяемые для повышения конкурентоспособности

Наименование	Описание	Пример
Инновации и внедрение новых технологий	использование передовых технологий, оптимизация производственных процессов и разработка уникальных продуктов помогают компаниям выделиться на рынке	Сбербанк использует искусственный интеллект и биометрическую аутентификацию для быстрого обслуживания клиентов
Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности	снижение издержек, повышение скорости работы и автоматизация процессов помогают компаниям экономить ресурсы и повышать прибыльность	Wildberries – автоматизированные склады позволяют обрабатывать заказы в короткие сроки, снижая логистические затраты. РЖД – внедрение цифровых билетов и автоматизированных систем ведения расписания улучшило работу перевозчика.

Наименование	Описание	Пример
Развитие кадрового потенциала и корпоративной культуры	мотивация сотрудников, обучение, внедрение гибких рабочих моделей и командной работы помогают создавать продуктивную бизнес-среду	Яндекс организует хакатоны и тренинги, что повышает уровень профессиональной подготовки разработчиков. Ростех реализует образовательные программы в сфере высоких технологий
Маркетинговые стратегии и брендинг	грамотно построенная маркетинговая стратегия помогает компании усиливать свою позицию на рынке, формировать лояльность и привлекать новых клиентов	ТБанк активно использует контент-маркетинг и цифровые каналы для привлечения молодёжи, предлагая удобные финансовые решения
Клиентоориентированность и улучшение сервиса	высокое качество обслуживания, быстрая обратная связь и персонализированный подход формируют доверие клиентов и повышают их лояльность	СберМегаМаркет использует искусственный интеллект для персональных рекомендаций покупателям
Финансовая устойчивость и инвестиции	грамотное управление финансовыми потоками, привлечение инвесторов, использование кредитных инструментов и эффективное управление рентабельностью позволяют компании устойчиво развиваться	Газпром привлекает крупные инвестиции для строительства новых инфраструктурных объектов
Цифровизация и автоматизация	использование цифровых решений, Big Data, искусственного интеллекта и автоматизированных систем помогает компаниям работать быстрее и точнее понимать потребности клиентов	Озон автоматически анализирует предпочтения пользователей для персонализированных предложений. Альфа-Банк – использует чат-ботов для обслуживания клиентов 24/7 без задержек. Росатом внедрил цифровые двойники, что позволяет моделировать сложные производственные процессы
Расширение рынков сбыта	выход на новые рынки позволяет компании увеличивать прибыль, снижая зависимость от одного региона или сектора	Яндекс.Такси расширил свою деятельность в страны СНГ и Ближний Восток. БелАЗ экспортирует карьерные самосвалы (более 70 стран-импортеров)

Рассмотренные механизмы позволяют компаниям, которые их используют, укреплять свои рыночные позиции и, следовательно, повышать конкурентоспособность [2].

Современные информационные технологии (ИТ) - это совокупность методов, программных средств и технических устройств, предназначенных для сбора, хранения, обработки, передачи, анализа и использования информации с целью повышения эффективности деятельности организаций, предприятий и отдельных пользователей. Они являются неотъемлемой частью цифровой трансформации бизнеса, обеспечивая автоматизацию рутинных операций, ускорение бизнес-процессов, улучшение взаимодействия с клиентами и повышение качества принимаемых решений.

ИТ включают в себя широкий спектр решений и направлений и их применение позволяет компаниям повышать эффективность, сокращать издержки, улучшать клиентский сервис и оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющейся рыночной среды [10].

Современные программные решения позволяют автоматизировать основные процессы компании, что сокращает операционные затраты, минимизирует человеческий фактор и увеличивает производительность. Внедрение ERP-систем (Enterprise Resource Planning) повышает прозрачность и эффективность управления ресурсами компании (SAP, 1C и др.). Использование CRM-систем (Customer Relationship Management) улучшает управление клиентскими данными, что способствует росту продаж и повышению лояльности потребителей. Автоматизация бухгалтерии и документооборота снижает финансовые и временные затраты **[Error! Reference source not found.]**.

Использование больших данных помогает компаниям анализировать рынок, прогнозировать потребительское поведение и повышать персонализацию предложений. Внедрение BI-систем (Business Intelligence) позволяет детально изучать метрики бизнеса и корректировать стратегию в режиме реального времени. Применение блокчейн-технологий делает транзакции более прозрачными и защищенными.

Производственные инновации и роботизация ИТ помогают значительно повысить конкурентоспособность производителей, снижая затраты и увеличивая качество продукции. Использование «Индустрии 4.0», включающей интернет вещей (IoT), роботизацию, цифровые двойники, ведёт к максимальной автоматизации производства. Применение нейросетей и компьютерного зрения позволяет улучшить контроль качества продукции.

Облачные решения обеспечивают удобное хранение, доступ к файлам и координацию работы сотрудников. Использование SaaS-платформ (Software as a Service) для управления бизнесом снижает капитальные затраты. Внедрение систем электронного документооборота (ЭДО) (СБИС, Контур.Диалог) облегчает интеграцию бизнеса с государственными структурами [Error! Reference source not found.].

Несмотря на многочисленные преимущества современных информационных технологий, их внедрение и использование сопряжены с определёнными рисками. В таблице 1.4 представлен анализ основных типов рисков [22].

Таблица 1.4 – Типология рисков внедрения и использования информационных технологий

Наименование	Описание
Киберугрозы и утечки данных	Современные информационные технологии делают компании уязвимыми для кибератак, включая вирусные атаки, хакерские взломы и утечки персональных данных. Это может привести к потере доверия клиентов, юридическим последствиям и финансовым убыткам
Высокая стоимость внедрения и обслуживания	Внедрение современных ИТ-решений требует значительных финансовых вложений в покупку ПО, оборудование, обучение персонала, обслуживание и модернизацию. Не каждая компания может позволить себе такие расходы
Сложность интеграции и технические сбои	Некоторые ИТ-решения могут не интегрироваться с существующими системами компании, что приводит к задержкам и дополнительным затратам на адаптацию. Также возможны технические сбои, которые могут парализовать работу бизнеса
Соппротивление персонала и человеческий фактор	Сотрудники могут испытывать сложности с адаптацией к новым технологиям или сопротивляться изменениям, связанным с автоматизацией их работы. Кроме этого, недостаточный уровень знаний также может приводить к ошибкам
Юридические риски	Использование ИТ требует соблюдения законодательных норм в области защиты данных и конфиденциальности. Несоблюдение этих

	требований грозит штрафами и санкциями
--	--

Наименование	Описание
Зависимость от поставщиков технологий и отказоустойчивость	Компании, использующие облачные сервисы или лицензированное программное обеспечение, зависят от поставщиков. Если сервис временно недоступен, бизнес может пострадать
Потенциальное ухудшение клиентского опыта	Некоторые технологические решения – автоматизированные чат-боты или искусственный интеллект, могут ухудшить качество обслуживания клиентов, если они не адаптированы под реальные потребности

Рассмотренные риски необходимо учитывать и разрабатывать стратегии по их минимизации для избежания финансовых потерь, утечек данных и ухудшения репутации.

Выводы по первой главе

В ходе теоретического анализа в первой главе были раскрыты основные аспекты оценки и повышения конкурентоспособности компании, а также значимость современных информационных технологий как стратегического инструмента обеспечения успешного функционирования бизнеса.

Во-первых, было установлено, что конкурентоспособность организации представляет собой интегральную характеристику, отражающую способность предприятия эффективно использовать свои ресурсы, формировать устойчивые конкурентные преимущества и занимать крепкие рыночные позиции. Она зависит от таких факторов, как качество продукции, инновационность, ценовая политика, маркетинговая стратегия и внутренние бизнес-процессы. При этом устойчивое развитие возможно только при постоянном мониторинге конкурентной среды и корректировке управленческих решений на основе объективной информации и анализа.

Во-вторых, рассмотрены методы оценки уровня конкурентоспособности, как качественные (SWOT-анализ, бенчмаркинг), так и количественные подходы

(финансовый анализ, расчет коэффициентов рентабельности, ликвидности, доли рынка и др.). Подчеркивается важность комплексного подхода для объективной картины текущего положения компании на рынке.

В-третьих, особое внимание уделено роли современных информационных технологий (ИТ), которые на отечественном рынке становятся не просто средством автоматизации отдельных процессов, а источником стратегических преимуществ. ИТ-инструменты – ERP, CRM, системы бизнес-аналитики, электронный документооборот и платформы цифровой торговли, открывают новые возможности для оптимизации внутренних процессов, расширения каналов взаимодействия с клиентами и повышения управленческой гибкости.

В современных условиях информационные технологии становятся важным ресурсом усиления конкурентных позиций компании за счёт повышения операционной эффективности, адаптивности и нацеленности на клиента. Таким образом, их грамотное внедрение и использование является неотъемлемой частью стратегии повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

2 Анализ деятельности и уровня конкурентоспособности ООО «ТД Слащева»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТД Слащева»

Торговую марку «Бабушкино Лукошко» представляет на российском рынке ООО «ТД Слащёва».

Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Дом Слащёва»

Юридический адрес – 119019, город Москва, ул. Знаменка, д. 13 стр. 1, эт подвал пом V ком 6б

Основной вид деятельности – торговля оптовая гомогенизированными пищевыми продуктами, детским и диетическим питанием (46.38.21)

Компания Торговый Дом Слащёва существует уже 10 лет и является одним из крупнейших российских производителей детского питания.

Продукция представлена во всех федеральных и локальных сетях России, Казахстана, Беларуси, а также в Молдове.

Преимущества продукции «Бабушкино Лукошко»

- безопасность: строгий многоступенчатый контроль качества сырья и готовой продукции на всех этапах производства
- сбалансированный состав (по соотношению питательных веществ и калорийности), соответствующий определённому возрасту ребёнка
- разнообразный рацион в любое время года (отсутствие сезонности)
- оптимальная степень измельчения (гомогенизированной консистенции невозможно добиться в домашних условиях)
- экономия времени: продукты готовы к употреблению, их необходимо только разогреть.

Более 10 лет под торговой маркой «Бабушкино Лукошко» производится

качественное детское питание, которое помогает малышам расти здоровыми, а родителям дарит возможность больше времени проводить со своими детьми. На сегодняшний день в ассортимент марки входит больше десятка однокомпонентных пюре, в том числе и для первого прикорма, а также готовые многокомпонентные блюда для детей постарше.

В мае 1999 года завод «Фаустово» выпустил первую партию однокомпонентного яблочного пюре, отмеченного знаком Роскачества. Именно тогда и родилась торговая марка «Бабушкино Лукошко». Сегодня предприятие производит более 150 миллионов продуктов марки в год. Завод оснащен самым современным европейским оборудованием, позволяющим производить продукцию высочайшего качества, отвечающую всем строгим требованиям технологий производства детского питания.

Ежегодно на переработку на завод поступает более 5 тысяч тонн отборного сырья, которое, как и готовая продукция, проходит строгий контроль качества. Особое внимание уделяется составам блюд. Поэтому ни в одном продукте «Бабушкино Лукошко» не найти консервантов, красителей, ароматизаторов и генетически модифицированных ингредиентов.

Гордость завода – экспертная лаборатория, которая позволяет моделировать полный цикл производства и разрабатывает новые виды продуктов, а также совершенствует готовые рецептуры. На каждую баночку питания «Бабушкино Лукошко» приходится более 1000 лабораторных проверок в год.

Детское питание под торговой маркой «Бабушкино Лукошко» производится на заводе «Фаустово». Современное европейское оборудование позволяет выпускать более 150 млн. единиц продукции в год из тщательно отобранного вручную сырья. Компания сотрудничает исключительно с проверенными поставщиками, гарантирующими соответствие качества поставляемого сырья всем высоким требованиям и стандартам.

Разработка рецептур продукции происходит в соответствии с требованиями законодательства РФ, рекомендациями ФГБУН «ФИЦ питания и

биотехнологии», российских и международных стандартов. На всех этапах производства обеспечивается строгий непрерывный контроль качества и безопасности. На каждую баночку приходится более 100 проверок в аккредитованной современной лаборатории.

Процессы производства полностью автоматизированы и практически не требуют участия человека. Линия, где происходит розлив продукта, полностью закрыта, что исключает попадание посторонних предметов.

Вся продукция имеет экспертные заключения ФГБУН «ФИЦ питания и биотехнологии», свидетельства о государственной регистрации, выданные Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, а также экологические сертификаты. Обеспечение безопасности и качества продукции в производстве осуществляется через выполнение процедур, разработанных в рамках системы безопасности, сертифицированной в соответствии со схемой ГОСТ Р ИСО 22000-2019(ISO 22000:2018), основанной на принципах ХАССП. Сертификат выдан органом «РосТехСертификация», который в свою очередь зарегистрирован в едином реестре зарегистрированных систем добровольной сертификации «РОССТАНДАРСТА».

Ассортимент продукции «Бабушкино лукошко» включает чаи для детей и кормящих мам, воду, пюре (овощные, фруктовые, мясные, рыбные), соки, фрикадельки, готовые обеды. Всего более 100 наименований, в том числе не имеющих аналогов на рынке.

Организационная структура управления ООО «ТД Слащёва» (торговая марка «Бабушкино Лукошко») представляет собой иерархическую систему, которая обеспечивает эффективную координацию всех бизнес-процессов: от закупки сырья и производства, до реализации продукции и стратегического развития.

ООО «ТД Слащёва» использует классическую линейно-функциональную структуру управления с элементами дивизионального подхода. Это означает, что в организации имеется чёткая вертикальная система подчиненности (линейное

управление), а также функциональные подразделения, отвечающие за отдельные направления деятельности. Кроме того, предприятие имеет дивизионы по продуктовым линиям и географическим регионам (рисунок 2.1).

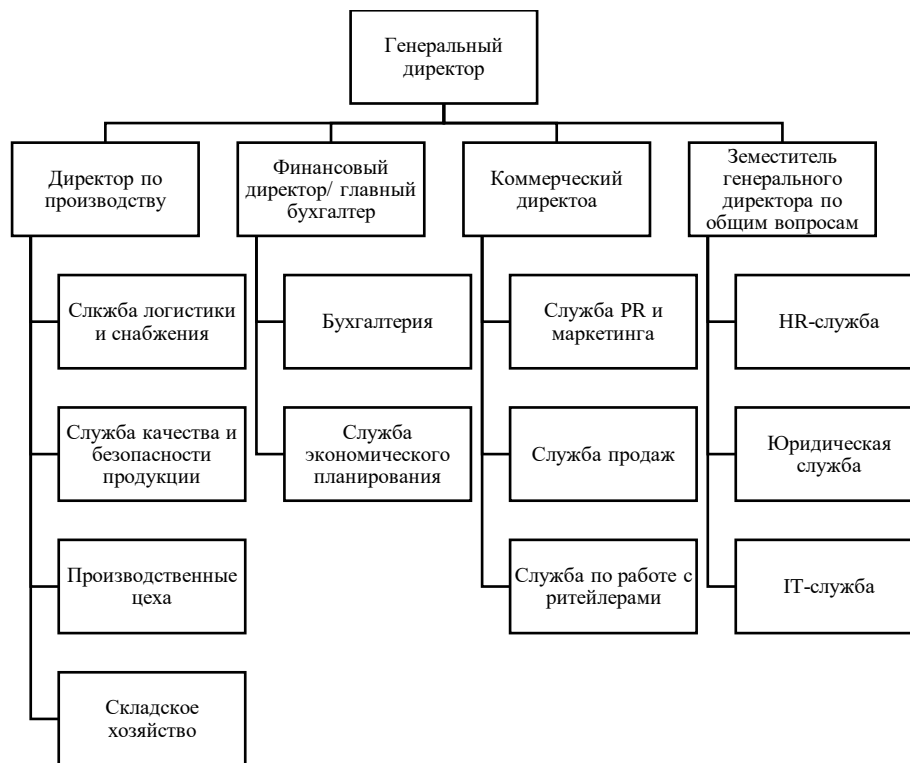


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «ТД Слащёва»

Стратегический уровень (высшее руководство) – это генеральный директор ООО «ТД Слащёва» осуществляет общее стратегическое руководство компанией, принимает ключевые управленческие решения, взаимодействует с внешними партнёрами, органами государственной власти и инвесторами.

Тактический уровень (руководители функциональных направлений);

- коммерческий директор, который отвечает за стратегию продаж, развитие дистрибуции, ценообразование, наращивание рыночной доли и вывод продукции на новые рынки;
- директор по производству – контролирует работу завода, планирование производства, обеспечение сырьём, техническое оснащение, контроль выполнения производственных планов;
- финансовый директор – отвечает за бюджетирование, финансовый

контроль, взаимодействие с банками, планирование затрат и инвестиции;

- руководитель по логистике и снабжению – контролирует закупку сырья и упаковки, организует логистические цепи поставок на завод и от завода до торговых сетей;

- руководитель по качеству и безопасности – отвечает за соответствие продукции санитарным, технологическим и экологическим нормам, внедрение и соблюдение процедур HACCP, ISO, контроль на всех этапах производства;

- руководитель отдела маркетинга – осуществляет анализ рынка, поведенческие исследования потребителей, формирует имидж бренда, рекламные кампании, продвижение в сетях и онлайн;

- HR-директор – отвечает за подбор, обучение, развитие персонала, управление корпоративной культурой;

- отдел по работе с федеральными и локальными сетями – обеспечивает взаимодействие с торговыми точками, ритейлерами, организует акции, сотрудничество с маркетинговыми агентствами.

Операционный уровень (работающие под управлением вышеуказанных руководителей подразделения и сотрудники) – это производственные смены завода и технический персонал; складской персонал, грузчики, водители; специалисты по контролю качества и лабораторные работники; специалисты по логистике, экспедиторы, снабженцы; менеджеры по продажам и работе с торговыми сетями; бухгалтера, экономисты, юристы; специалисты по маркетингу, PR и продвижению.

Характеристики организационной структуры:

- иерархичность – чёткое распределение функций и полномочий, где каждый руководитель выполняет задачи по своему функциональному направлению;

- централизация управления – стратегические и тактические решения концентрируются на уровне топ-менеджмента;

- специализация – существуют узкоспециализированные подразделения (например, лабораторный контроль, сертификация, НИОКР), что

повышает качество и точность работы;

- гибкость – возможность адаптации под новые рынки, законодательные изменения и потребности потребителей;

- автоматизация: за счёт высокотехнологического производства – участие человека минимизировано, что также влияет на изменение требований к организационной структуре – акцент идёт на технический персонал и управление технологиями.

Организационная структура управления ООО «ТД Слащёва» ориентирована на высокую эффективность, качество и безопасность продукции. Она сочетает в себе промышленный и коммерческий функционалы, что делает её сбалансированной для крупного производителя детского питания с собственной маркой. Такое строение обеспечивает быструю реакцию на рыночные изменения, соответствует современным требованиям к пищевой промышленности и способствует устойчивому росту бизнеса.

PEST-анализ проводится для комплексного изучения внешних факторов, влияющих на деятельность компании. Такой анализ позволяет выявить потенциальные возможности и угрозы, связанные с изменениями макроокружения, и учесть их при стратегическом планировании развития бизнеса (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – PEST-анализ для компании ООО «ТД Слащёва», производителя детского питания под торговой маркой «Бабушкино Лукошко».

Р	Политические факторы	Е	Экономические факторы
Государственное регулирование детского питания	Поддержка отечественных производителей	Инфляция и рост цен на сырьё	Уровень доходов населения
Политическая стабильность в России	Международные отношения	Курсовые разницы	Государственные субсидии и дотации
Экологическое и санитарное законодательство		Развитие логистической и торговой инфраструктуры	

S	Социальные факторы	T	Технологические факторы
	Повышенные требования к качеству питания Демографическая ситуация Образование и информированность потребителей Рост интереса к здоровому образу жизни Потребность в экономии времени		Автоматизация производства Внедрение пищевых технологий Современные упаковочные решения Онлайн-продажи и e-commerce Цифровая аналитика и CRM

Кратко опишем данные факторы.

Детское питание строго регулируется национальными и международными органами. Компания должна соответствовать требованиям Роспотребнадзора, Техническим регламентам Таможенного союза (ТР ТС) и другим нормативам. Государственные программы по импортозамещению, субсидии, гранты на модернизацию производства и разработку продукции укрепляют позиции российских производителей, таких как «ТД СЛАЩЁВА». Относительная политическая стабильность внутри страны способствует предсказуемой бизнес-среде, особенно важной для отрасли детского питания. Торговые ограничения или санкции в отношении стран-экспортёров/импортёров (например, ограничения на ввоз иностранного сырья или компонентов) могут влиять на логистику и стоимость продукции.: Ужесточение правил в сфере экологии или безопасности пищевых продуктов может повлиять на технологические процессы и затраты на соответствие требованиям.

Удорожание продуктов животноводства, овощей и фруктов влияет на себестоимость детского питания. Увеличение расходов компаний приводит к повышению отпускных цен. Покупательная способность семей, особенно с детьми, напрямую влияет на объёмы продаж. В условиях экономической нестабильности некоторые покупатели могут переходить на более дешёвые марки либо отказываться от разнообразия в рационе детей. Колебания валютного курса могут повлиять на импортируемое оборудование или компоненты, даже если основное сырьё закупается в РФ. Использование господдержки (субсидий на развитие АПК, сертификацию) может снизить финансовую нагрузку на компанию. Улучшение транспортных узлов и дистрибуционных центров

позволяет увеличить охват рынков, в том числе в регионах и странах СНГ.

Современные родители всё чаще делают выбор в пользу экологически чистых, безопасных продуктов без химии и ГМО. Имидж бренда «Бабушкино Лукошко» как натурального и проверенного – важное конкурентное преимущество в такой среде. На фоне снижения рождаемости в стране рынок детского питания может испытывать давление со стороны сокращения целевой аудитории. Однако усиление позиций на соседних рынках (Казахстан, Беларусь) может компенсировать эту тенденцию. Родители более активно изучают состав продуктов, стандарты ГОСТ, наличие международных сертификатов. Компания выигрывает благодаря прозрачности, натуральным ингредиентам и сертификатам качества. Рост интереса к ЗОЖ благоприятно влияет на спрос на качественное и диетическое детское питание – важную часть ЗОЖ-семей. Родители ценят готовые и сбалансированные продукты, которые можно быстро разогреть и подать ребёнку (готовые обеды, пюре, натуральные соки и т.д.).

Предприятие оснащено современным европейским оборудованием и полностью автоматизированными линиями розлива, что снижает влияние человеческого фактора и повышает гигиеничность производства. Постоянная разработка новых рецептур в собственной лаборатории позволяет обновлять ассортимент и адаптироваться к трендам (например, пюре без сахара, гипоаллергенная продукция). Использование герметичной и удобной тары (банки, паучи, бутылочки), позволяющей сохранить продукт дольше, а также взаимодействовать с современными торговыми сетями – важный аспект. Рост онлайн-торговли и маркетплейсов (Ozon, Wildberries и пр.) требует от производителей внедрения цифровых решений: интеграции IT-систем, отслеживания логистики, работы с отзывами и рейтинговыми системами. Использование цифровых решений для анализа потребительского поведения, работы с данными продаж и логистикой позволяет более точно прогнозировать спрос, планировать запасы и оптимизировать производство.

PEST-анализ показывает, что ООО «ТД Слащёва» работает в относительно благоприятной макросреде, хотя и подвержено влиянию экономической

нестабильности, демографических изменений и высоких требований к качеству. Тем не менее, политическая поддержка, качественные производственные мощности, устойчивый бренд и технологические инновации создают прочную основу для дальнейшего успешного развития компании на рынке детского питания.

Далее проведем SWOT-анализ (таблица 2.2). Он необходим для комплексной оценки внутренней среды (сильные и слабые стороны компании) и внешней среды (возможности и угрозы), что позволяет определить стратегические направления развития бизнеса и поможет выявить конкурентные преимущества и потенциальные риски, а также принять обоснованные управленческие решения.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ ООО «ТД Слащёва»

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
-	- высокая степень автоматизации и современное производственное оборудование; - собственная лаборатория и строгий контроль качества на всех этапах производства; - натуральный состав продукции, отсутствие ГМО, консервантов и искусственных добавок; - доступность ассортимента более чем 100 наименований; - стабильное долгосрочное присутствие на рынке, высокая узнаваемость торговой марки.	-	- ограниченная рыночная доля (около 2,5%), что затрудняет масштабирование и делает компанию более чувствительной к рыночным колебаниям; - недостаточная активность в цифровых каналах продаж и маркетинга; - низкая скорость внедрения инноваций, включая упаковочные решения, новые продуктовые форматы и цифровые сервисы; - неустойчивое финансовое положение; - зависимость от аграрных факторов (сезонность, изменение стоимости и доступности сырья)

О	Возможности	Т	Угрозы
	- рост рынка детского питания в России и странах СНГ на фоне повышения покупательской способности и расширения целевой аудитории; - уход с рынка иностранных брендов; - активное государственное регулирование отрасли (в сторону защиты качества); - развитие цифровых технологий, включая e-commerce, онлайн-маркетинг, инструменты персонализации и автоматизации клиентского сервиса; • возможности экспортного развития в ближнее зарубежье и нишевое проникновение в страны с невысокой конкуренцией		- усиление рыночной конкуренции со стороны крупных отечественных брендов и private label торговых сетей; - растущая требовательность со стороны ритейлеров и увеличение их переговорной силы (давление на цены, условия контрактов, продвижение собственных марок); - волатильность сырьевого рынка, нестабильность поставок, возможные сбои в логистических цепочках из-за внешних факторов (экономика, климат, санкции и т.д.); - изменения требований государственного регулирования, ужесточение технических стандартов, высокие барьеры допуска на рынок; - потенциальное появление новых товаров-заменителей, альтернативных форм питания (например, органическое, функциональное, специализированное питание от стартапов).

Проведённый SWOT-анализ показал, что ООО «ТД Слащёва» обладает стратегическими преимуществами, основными из которых являются высокое качество и безопасность продукции, сильная репутация, современное оборудование и широкий ассортимент. Компания способна оперативно реагировать на внешние требования, соответствовать жёстким стандартам индустрии и вызывать доверие у целевой аудитории, особенно в сегменте родителей маленьких детей.

Однако выявленные слабые стороны – прежде всего, относительно малая рыночная доля, недостаточная цифровизация продаж и маркетинга, финансовые ограничения и низкая скорость инноваций – создают препятствия на пути к росту и увеличению устойчивости. Ослабляют позиции компании также высокая зависимость от сырья и не до конца реализованный потенциал работы в цифровых каналах.

Внешняя среда предоставляет как новые перспективы, так и значительные риски. Уход иностранных конкурентов и поддержка государством

отечественного производителя открывают «окно возможностей» для расширения влияния бренда «Бабушкино Лукошко». Быстрорастущий рынок детского питания, тренд на натуральность и безопасность дают шанс на быстрое масштабирование, если компания сумеет оперативно модернизировать маркетинг и активизировать онлайн-продажи. С другой стороны, усиливающаяся конкуренция, рост влияния ритейлеров, волатильность сырья и угроза появления инновационных стартапов могут усложнить борьбу за потребителя и снизить темпы роста.

Следовательно, для дальнейшего развития ООО «ТД Слащёва» необходимо реализовать цифровую трансформацию бизнеса, усилить e-commerce, увеличить инвестиции в маркетинг и ИТ, а также диверсифицировать направления сбыта и сырьевые поставки. Комплексное использование сильных сторон и возможностей при одновременном снижении уязвимости по выявленным слабым позициям и угрозам позволит компании занять более прочные и долгосрочные позиции на рынке детского питания.

Кроме этого, необходимо провести анализ финансовых показателей (таблица 2.3) на основе данных бухгалтерской отчетности (Приложения А и Б). Следует отметить, что производственные площади в рамках холдинга оформлены на другое юридическое лицо.

Таблица 2.3 – Динамика финансовых показателей ООО «ТД Слащёва» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение	
				тыс. руб.	%
Исходные данные					
1. Выручка, тыс. руб.	2572202	2922108	3463997	891795	34,67
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	7501	1442	5655	-1846	-24,61
3. Собственный капитал, тыс. руб.	22597	24039	29683	7086	31,36
4. Активы, тыс. руб.	1232888	810350	815765	-417123	-33,83
5. Оборотные активы, тыс. руб.	944348	810197	806187	-138161	-14,63
6. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	609924	559522	786082	176158	28,88
Расчетные показатели					
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1,5-2,0)	1,55	1,45	1,03	-0,52	
Рентабельность собственного капитала, %	33,19	6,00	19,05	-14,14	

Рентабельность активов, %	0,61	0,18	0,69	0,08	
Рентабельность продаж, %	0,29	0,05	0,16	-0,13	

Выручка демонстрирует стабильный рост. За анализируемый период (2022–2024) доход компании увеличился почти на 35%, что свидетельствует об уверенной рыночной позиции и расширении сбыта. Это связано с ростом продаж, выходом на новые каналы сбыта и расширением ассортиментной линейки.

Несмотря на рост выручки, прибыль демонстрирует нестабильность. В 2023 году фиксируется резкий спад прибыли почти в 5 раз (возможно из-за роста издержек, непредвиденных убытков или расходов на развитие бизнеса), а в 2024 – её частичное восстановление. Однако по итогам трёх лет чистая прибыль сокращается на 24,6% по сравнению с 2022 годом.

Увеличение собственного капитала указывает на положительное развитие – накопление нераспределённой прибыли. Это положительный сигнал.

Снижение активов – тревожный признак. Возможно, произошло выбытие внеоборотных активов (производственные площади оформлены на другое юридическое лицо), либо имела место оптимизация активной части баланса.

Сокращение оборотных активов говорит либо об улучшении оборачиваемости, либо об ограничении ресурсов, что может создать дефицит оборотного капитала.

Рост краткосрочных обязательств в 2023-2024 гг. указывает на увеличение привлечённого капитала – возможно, компания финансирует рост продаж за счёт роста задолженности перед поставщиками или краткосрочных кредитов.

Коэффициент текущей ликвидности.

2022г. – 1,55 в пределах нормативного значения (1.5-2.0) – нормальная платёжеспособность;

2023г. – 1,45 незначительное понижение;

2024г. – 1,03 ниже нормы – возможны проблемы с краткосрочными обязательствами.

Платёжеспособность ухудшается: при резком росте обязательств и

снижении оборотных активов коэффициент достиг критического минимума. Это потенциальный финансовый риск.

Рентабельность собственного капитала (ROE). Восстановление прибыли дало положительный эффект, но эффективность собственного капитала пока не восстановлена полностью.

Несмотря на небольшой рост, общая эффективность использования активов остаётся слабой из-за значительного снижения прибыли относительно всего объема активов.

Компания работает при очень низкой маржинальности. Даже с увеличением выручки не наблюдается существенного прироста прибыли.

Таким образом, ООО «ТД Слащёва» демонстрирует стабильный рост выручки (+34,7% за 3 года), что свидетельствует о росте продаж и присутствии бренда на рынке. Однако наблюдаются трудности с рентабельностью – несмотря на рост чистой прибыли в 2024 г., по сравнению с 2022 г. она снизилась на 24,6%. Ухудшение ликвидности и рост краткосрочных обязательств при снижении оборотных активов являются тревожным симптомом, свидетельствующим о дефиците ресурсов. Компания делает попытки восстановить рентабельность собственного капитала, однако для устойчивости требуется работа над сокращением издержек и увеличением маржинальности.

2.2 Анализ состояния текущего уровня конкурентоспособности ООО «ТД Слащева»

Проведение анализа текущего уровня конкурентоспособности ООО «ТД Слащёва» необходимо для того, чтобы:

- оценить позицию компании на рынке;

Понимание, насколько сильны позиции бренда «Бабушкино Лукошко» по сравнению с конкурентами (как отечественными, так и зарубежными), помогает

определить реальные возможности компании и её долю на рынке.

- выработать эффективную стратегию развития;

Осознание своих сильных и слабых сторон в сравнении с конкурентами позволяет определить приоритетные направления развития – инновации, увеличение доли рынка, улучшение качества продукта, усиление маркетинга и т.д.

- повысить устойчивость бизнеса;

Благодаря анализу конкурентоспособности можно заранее выявить потенциальные угрозы – потерю клиентов, усиление конкуренции, снижение лояльности бренду, и принять меры по укреплению рыночных преимуществ.

- повысить инвестиционную привлекательность;

Высокий уровень конкурентоспособности демонстрирует устойчивое положение компании и её потенциал для роста, что важно при привлечении инвесторов, партнёров или кредитных ресурсов.

- обосновать управленческие решения;

Анализ даёт объективную основу для принятия решений в области ценообразования, ассортиментной политики, маркетинга, распределения ресурсов.

- выявить резервы для улучшения.

Сравнительный анализ с конкурентами помогает определить недочёты в деятельности компании, которые можно устранить для повышения эффективности.

Анализ конкурентной среды компании ООО «ТД Слащёва» на основе модели пяти сил Майкла Портера позволит понять текущую и потенциальную динамику рыночной позиции предприятия в отрасли детского питания.

Первая сила – угроза появления новых конкурентов.

В отрасли детского питания существуют существенные барьеры входа – необходимость соблюдения строгого законодательства и сертификационных требований, значительные инвестиции в производство и логистику, а также высокая чувствительность потребителей к качеству продукции. Всё это

затрудняет быстрый вход новых игроков. Однако, несмотря на высокие входные барьеры, интерес к рынку детских товаров со стороны малых и средних компаний, особенно в онлайн-сегменте и нишевых направлениях (например, органическое или вегетарианское детское питание), остаётся значительным. Это актуализирует необходимость постоянного обновления и улучшения продуктов для сохранения конкурентного преимущества.

Вторая сила – угроза товаров-заменителей.

В контексте детского питания заменителями можно считать домашнюю еду, органическое питание неизвестных производителей, а также другие формы традиционного прикорма, которые родители готовят самостоятельно. Угроза проявляется особенно остро среди экономных или ориентированных на экологичность потребителей. Тем не менее, промышленное детское питание остаётся более безопасным, технологичным и сбалансированным источником питания, особенно на ранних этапах прикорма, где требуется строгое гомогенизированное качество и сертификация. Таким образом, угроза заменителей по-прежнему существует, но полностью вытеснить промышленную продукцию они не способны.

Третьей силой является сила поставщиков.

Для ООО «ТД Слащёва» она умеренная. Несмотря на наличие устойчивых каналов поставки и долгосрочных контрактов с фермерами и агропредприятиями, на рынок влияют сезонные колебания производства и инфляционные факторы. Также имеет значение дефицит специальных ингредиентов или упаковки, особенно в условиях логистических сбоев или колебаний импорта. Компания контролирует эти риски за счёт диверсификации поставщиков и развития системы качества, но резкое повышение цен на сырьё может негативно сказаться на финансовых показателях.

Четвёртая сила воплощается в покупательской власти.

Позиция покупателей в данной отрасли чрезвычайно сильна. Родители при выборе питания для ребёнка проявляют осторожность и внимательно относятся к составу, сертификации и качеству продукта. Кроме того, большое влияние на

производителей оказывает власть торговых сетей, где размещена основная доля продаж компании. Сети требуют скидок, бонусов и берут на себя ценовую политику, что снижает маржинальность продукции. Поэтому обеспечения лояльности клиентов, развития программы доверия и использования каналов прямой продаж становится критическим направлением конкурентной стратегии.

Пятая сила – уровень конкуренции в отрасли.

Является наиболее влиятельной на рынке детского питания. Конкуренция высока как со стороны международных корпораций (Nestlé, Heinz, Gerber), так и со стороны отечественных игроков (Агуша, ФрутоНяня, Тёма и др.). При этом рынок относительно насыщен и отличается агрессивной ценовой конкуренцией. Каждый бренд стремится к расширению присутствия в торговых сетях, предлагает скидки, запускает рекламные кампании и обновляет ассортимент. Выживание на таком рынке зависит от уровня узнаваемости бренда, стабильного качества продукции, инноваций и умения чётко позиционироваться.

Таким образом, ООО «ТД Слащёва» действует в сложной и насыщенной конкурентной среде с устойчивым уровнем угроз практически по всем направлениям. Несмотря на сильные позиции бренда «Бабушкино Лукошко», необходимо продолжать стратегическое развитие через инновации, усиление дистрибуции, цифровизацию продвижения и проактивную работу с конечными потребителями и торговыми партнёрами.

Все вышеизложенное представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ ООО «ТД Слащёва» по модели пяти сил Портера

Конкурентная сила	Уровень воздействия на компанию	Комментарий
Угроза новых конкурентов	Средняя	Есть барьеры входа, но возможно появление нишевых брендов
Угроза товаров-заменителей	Средняя / Высокая	Домашняя еда, органические продукты – альтернатива для части сегмента

Конкурентная сила	Уровень воздействия на компанию	Комментарий
Сила поставщиков	Средняя	Возможны колебания цен на сырьё и упаковку, особенно сезонного характера
Сила покупателей (потребителей и сетей)	Высокая	Родители и торговые сети оказывают сильное влияние на цену и выбор продукции
Конкуренция в отрасли	Высокая	Множество сильных брендов, борьба на полке и в рекламе, высокая товарная насыщенность рынка

ООО «ТД Слащёва» работает в отрасли с высокой конкуренцией и значительным влиянием потребителей и торговых сетей. Однако компания снижает риски за счёт сильного бренда, качества продукции, широкого ассортимента и продуманной стратегии дистрибуции. Для усиления конкурентных позиций необходимо развивать e-commerce, улучшать клиентский сервис, а также инвестировать в инновации и уникальные товарные предложения.

Цель конкурентного бенчмаркинга – сравнение ключевых показателей и характеристик продукции или деятельности компании с аналогичными параметрами прямых конкурентов на отечественном рынке. Это помогает определить сильные и слабые стороны ООО «ТД Слащёва» по отношению к другим российским игрокам рынка и сформировать стратегию повышения конкурентоспособности. Для анализа были выбраны три основных российских производителя детского питания, которые занимают значительную долю на рынке и являются прямыми конкурентами:

- «Прогресс» (торговая марка «ФрутоНяня»);

Бренд «ФрутоНяня» (АО «Прогресс») – один из крупнейших производителей с обширной долей рынка. Продукция производится по российским и международным стандартам, активно используется в госпитальном питании. Ассортимент широк – от пюре и соков до воды и молочных продуктов. Акцент на комплексных обедах и функциональном питании (с добавками йода, железа). Стратегия – массовый охват и доступность.

- «Вимм-Билль-Данн» (торговая марка «Агуша»);

Бренд «Агуша» (входит в группу «Вимм-Билль-Данн») – сильный игрок в категории молочного и кисломолочного детского питания. Продукция известна с 1980-х годов, имеет высокую узнаваемость. Бренд активно расширяет своё присутствие в премиум- и недорогих нишах. Обеспечивает мощную логистику, продвижение в онлайн и глубоко интегрирован в торговые сети.

- «Лесной Дар» (торговая марка «Тёма»)

Бренд «Тёма» специализируется на мясных и овощных пюре с традиционными российскими вкусами. Бренд работает в среднем ценовом сегменте, делает акцент на доступности и узнаваемости. Ассортимент сравнительно узкий, но стабильный.

ООО «ТД Слащёва» (бренд «Бабушкино Лукошко») уверенно конкурирует благодаря высокому качеству, многолетнему доверию потребителей, немалому опыту в переработке фруктов и овощей. Компания делает ставку на натуральность, широкий ассортимент и безопасность продукции. Производство автоматизировано, рецептуры регулярно обновляются своей лабораторией. Однако слабая сторона – недостаточное присутствие в маркетплейсах и цифровом продвижении по сравнению с конкурентами.

В таблице 2.5 представлен сравнительный анализ конкурентов ООО «ТД Слащёва».

Таблица 2.5 – Конкурентный бенчмаркинг российских брендов детского питания

Показатель	Бабушкино Лукошко	ФрутоНяня	Агуша	Тёма
Уровень бренда	Высокий, особенно среди натуральных	Очень высокий, массовый бренд	Очень высокий, №1 по молочке	Средний, нишевой
Ассортимент	>100 товаров, широкий выбор	Очень широкий (600+)	Широкий, особенно в молочных	Узкий (мясные, овощные пюре)

Показатель	Бабушкино Лукошко	ФрутоНяня	Агуша	Тёма
Ценовой сегмент	Средний	Средний	Средний- крупный	Средний/бюджетны й
Качество /натуральност ь	Без ГМО, консерванто в	Без ГМО, шире используется сахар	Без ГМО, но часто добавки	Натуральный, но реже обновления
Уровень инноваций	Собственная лаборатория	Функциональны е продукты, паучи	Новые линейки, e-commerce	Ограничены
Каналы сбыта	Сети РФ и СНГ	Сети, экспорт, маркетплейсы	Сети, аптеки, маркетплейсы	Сети регионов РФ
Онлайн- продажи	Развиты слабо	Активно развиты	Высокий уровень диджитализаци и	Слабо развиты
Участие в гос. программах	Да	Да	Да	Нет или ограничено
Экологичност ь УТП	Высокая (чистый состав, контроль)	Умеренная	Акценты есть	Умеренная
Уровень доверия родителей	Высокий	Очень высокий	Очень высокий	Средний

ООО «ТД Слащёва» успешно конкурирует на рынке с другими российскими брендами детского питания благодаря высокому качеству, доверительному имиджу, сбалансированному ассортименту и акценту на натуральность. Однако в сравнении с такими крупными игроками, как «ФрутоНяня» и «Агуша», компания уступает в масштабе ассортимента, уровне цифровой интеграции (e-commerce, маркетплейсы), ширине маркетинга. Это определяет возможные точки роста: наращивание присутствия в онлайн-продажах, укрепление позиций в медицинских и государственных каналах, разработка новых продуктовых линеек (например, органическое, безмолочное, премиум).

Применяемые в ООО «ТД Слащёва» информационные технологии и их влияние на деятельность предприятия можно охарактеризовать как ориентированные на повышение операционной эффективности, качества продукции и управления клиентским опытом. Компания активно использует ИТ-

решения для автоматизации производства, контроля качества, управления ресурсами и взаимодействия с партнёрами. При этом потенциал использования цифровых инструментов в сфере маркетинга и цифровых продаж остаётся в стадии развития. Основу информационной инфраструктуры предприятия составляют следующие технологические платформы: ERP-система (на базе 1С), элементы WMS для управления складами, электронный документооборот, а также зачаточные формы бизнес-аналитики и продвижения в цифровой среде. Производственные линии оснащены современным оборудованием с программным обеспечением, которое интегрировано в общую ИТ-среду компании.

В таблице 2.6 приведена обобщенная информация об используемых технологиях.

Таблица 2.6 – Информационные технологии в ООО «ТД Слащёва»

Технология	Назначение / функции	Эффекты для компании	Ограничения / проблемы
ERP-система (1С)	Учет материалов, планирование производства, финансы, закупки	Централизация управления, учёт и отчетность	Требуется постоянная адаптация, нагрузка на ИТ-отдел
Система управления качеством	Контроль на всех этапах производства, лабораторные отчёты	Повышение доверия к качеству продукции	Не интегрирована с внешними аналитическими инструментами
Автоматизированные производственные линии	Программное управление фасовкой, упаковкой, маркировкой	Снижение ошибок, рост производительности	Высокие затраты на обслуживание и обновление
Электронный документооборот (ЭДО)	Обмен документами с контрагентами и госорганами	Снижение бумажного документооборота, ускорение процедур	Не полностью автоматизирован обмен с мелкими поставщиками
Складские решения WMS-	Контроль остатков, сроков годности, движение партий	Снижение потерь, оперативное управление логистикой	Не всегда синхронизированы с онлайн-системами продаж
Простейшие BI-инструменты	Визуализация данных, отчётность, анализ продаж	Повышение качества управленческих решений	Ограничена глубина аналитики, низкий уровень прогнозной аналитики

Технология	Назначение / функции	Эффекты для компании	Ограничения / проблемы
Начальный уровень e-commerce и диджитал-продвижения	Присутствие в маркетплейсах, контекстная реклама	Частичное расширение каналов продаж	Недостаточная цифровая активность, слабая стратегия в соцсетях и CRM

Внутрипроизводственные процессы компании «ТД Слащёва» хорошо автоматизированы. ERP-система и цифровой контроль качества позволяют эффективно управлять внутренними ресурсами, минимизировать ошибки, стандартизировать отчетность и своевременно принимать управленческие решения. Электронный документооборот значительно ускоряет взаимодействие с контрагентами и регулирующими органами, однако его максимальная эффективность достигается только при полном переходе всех участников рынка на цифровой формат, чего пока нет в полной мере. Логистические процессы усилены с помощью WMS-систем, что обеспечивает высокий уровень контроля над запасами и сроками хранения продукции, что критически важно в пищевой отрасли, особенно при производстве детского питания. Слабо развиты такие направления, как бизнес-аналитика, CRM, персонализированный маркетинг, расширенное онлайн-продвижение. Это снижает возможности компании по сбору и анализу информации о поведении потребителей, ограничивает её взаимодействие с новой аудиторией и снижает конкурентоспособность по отношению к более цифрово активным брендам.

По сравнению с основными конкурентами («ФрутоНяня», «Агуша», «Тёма») ООО «ТД Слащёва» уступает по уровню цифровизации клиентского взаимодействия и маркетинга. Крупные бренды активно используют CRM-системы, мультиканальные платформы продаж (e-commerce), мобильные приложения, инструменты персонализированного маркетинга, автоматизированные системы продвижения через социальные сети и аналитику поведения потребителей, что укрепляет их позиции на рынке.

Таким образом, в области производства и логистики «Бабушкино Лукошко» демонстрирует уверенный уровень цифровизации, сопоставимый с

рыночными лидерами; в области маркетинга, клиентской аналитики и цифрового присутствия – отставание от конкурентов, что даёт им дополнительное преимущество в борьбе за внимание молодой цифрово ориентированной аудитории;

Это снижает общую рыночную гибкость ООО «ТД Слащёва» и делает важной задачей переход к использованию инструментов цифрового маркетинга, CRM и e-commerce в рамках стратегии устойчивого развития. Следовательно, для достижения высокого уровня конкурентоспособности и расширения доли рынка компания должна развивать клиентские информационные технологии, выходить в онлайн-пространство и внедрять современные каналы коммуникаций с потребителями.

Цель анализа доли рынка в динамике ООО «ТД Слащёва» (торговая марка «Бабушкино Лукошко») оценить, как изменялась доля компании на российском рынке детского питания в последние годы, и какие факторы влияли на её рост или сокращение. Это позволит оценить уровень конкурентоспособности бренда и темпы его развития в сравнении с общими отраслевыми тенденциями (таблица 2.7).

Предпосылки и вводные допущения:

- полный объём рынка готового детского питания в РФ оценивается экспертами в размере около 120–130 млрд рублей (по состоянию на 2022–2023 гг.);
- рынок ежегодно растёт в среднем на 5-7%, несмотря на демографическое снижение, за счёт увеличения цен и расширения ассортимента;
- на фоне санкций и импортозамещения доля российских брендов увеличивается, вытесняя иностранные.

В 2022 году доля ООО «ТД Слащёва» составляла около 2,07% от всего рынка. Это умеренный показатель, соответствующий стабильному среднему игроку с сильной нишевой позицией (особенно в сегменте натурального прикорма, пюре, соков и чаёв для детей).

Таблица 2.7 – Анализ рыночной доли ООО «ТД Слащёва»

Год	Выручка ООО «ТД Слащёва» (млн руб.)	Объём рынка РФ (млрд руб.)	Рыночная доля, %
2022 г.	2 572	124	2,07 %
2023 г.	2 922	132	2,21 %
2024 г.	3 464	138	2,51 %

В 2023 году наблюдается умеренное увеличение доли – до 2,21%, что может объясняться расширением дистрибуции, ростом узнаваемости бренда, улучшением маркетинга либо вытеснением ряда иностранных конкурентов. В 2024 году рост рыночной доли до 2,51% отражает развитие компании – увеличение ассортимента, усиление поставок в сеть, возможно, оптимизация логистики в связке с ростом выручки более чем на 500 млн рублей за год. Это может также означать, что компания начала более активно работать в онлайн-каналах или расширила географию сбыта (например, регионы и СНГ).

Риски снижения доли могут быть связаны с:

- отсутствием достаточной активности в онлайн-продажах;
- ужесточением ценовой конкуренции со стороны сетевых брендов и нишевых компаний;
- ограниченными вложениями в маркетинг по сравнению с «ФрутоНяня» или «Агуша».

Доля рынка ООО «ТД Слащёва» в динамике демонстрирует стабильный рост. Это говорит о повышении конкурентоспособности бренда «Бабушкино Лукошко» на фоне общего роста спроса на продукцию российского происхождения и ориентации на натуральность. Компания укрепляется как устойчивый игрок сегмента и имеет потенциал дальнейшего расширения своей доли, в том числе через цифровые и экспортные каналы.

Проблемы ООО «ТД Слащёва» в сфере конкурентоспособности можно определить следующим образом.

У компании нет продуманной схемы создания стратегических запасов сырья или страхования перебоев в его поставках, что делает производственный процесс уязвимым перед сезонными колебаниями, погодными рисками и действиями поставщиков, а также осложняет долгосрочное планирование.

В организации отсутствует интегрированная платформа для оперативного сбора, анализа и визуализации данных по продажам, затратам, эффективности маркетинга и уровням складских запасов, что затрудняет принятие своевременных управленческих решений и снижает гибкость реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

Компания не имеет единой централизованной базы по взаимодействию с ключевыми клиентами, дистрибьюторами и торговыми сетями, что приводит к фрагментарности информации, потерям данных о предпочтениях покупателей и снижению эффективности маркетинговых и сбытовых кампаний.

ООО «ТД Слащёва» практически не представлено на e-commerce площадках, у компании не развита собственная система интернет-продаж, минимальное продвижение в соцсетях и отсутствует эффективная контент-стратегия, что ограничивает охват современной аудитории и рост прямых продаж.

При наличии сильного бренда и стабильной продукции, компания занимает недостаточно высокую долю рынка и сталкивается с трудностями в выходе на новые регионы и сегменты без существенных затрат и рисков, связанных с масштабированием.

Скорость вывода новых продуктов, изменений в упаковке, формировании новых сервисных опций отстаёт от практик лидирующих конкурентов, что снижает привлекательность бренда и ограничивает возможности адекватно отвечать на динамику потребительского спроса.

У компании наблюдается нестабильность чистой прибыли, недостаточный запас оборотных средств и низкий уровень текущей ликвидности. Из-за эпизодических кассовых разрывов и ограниченного доступа к кредитным ресурсам предприятие сталкивается с трудностями при финансировании необходимого объёма закупок сырья, запуске новых маркетинговых программ и инвестировании в цифровые платформы.

Эти совокупные проблемы затрудняют формирование устойчивых конкурентных преимуществ и приводят к снижению гибкости, адаптивности и

рентабельности бизнеса ООО «ТД Слащёва» в условиях современного рынка.

Выводы по второй главе

По результатам анализа, проведённого во второй главе, можно сделать следующие выводы о состоянии конкурентоспособности ООО «ТД Слащёва». Компания обладает рядом сильных сторон – современная производственная база, строгий контроль качества, узнаваемый бренд и широкий ассортимент продукции. Однако анализ организационно-экономических показателей и внешней конкурентной среды выявил ряд серьёзных факторов, тормозящих рост и развитие бизнеса.

К числу проблем, влияющих на конкурентоспособность, относятся:

- финансовая нестабильность – наблюдаются колебания чистой прибыли, низкий уровень ликвидности и эпизодические кассовые разрывы, что затрудняет выполнение обязательств перед партнёрами и ограничивает возможности для инвестиций и масштабирования;
- ограниченная рыночная доля – несмотря на достоинства продукции, доля ООО «ТД СЛАЩЁВА» на российском рынке остаётся невысокой, что снижает конкурентные и переговорные возможности компании;
- слабая система резервирования и страхования сырьевых поставок – отсутствуют достаточные запасы сырья и чёткая стратегия страхования перебоев с поставщиками, что повышает уязвимость производства перед внешними потрясениями;
- замедленное внедрение продуктовых и технологических инноваций – компания уступает основным конкурентам в темпах вывода новых продуктов и применении современных решений в упаковке, сервисе и производстве.

В рамках данной работы предлагаются решения для устранения ряда проблем, которые можно решить средствами информационно-технологической

трансформации:

- недостаточная цифровизация клиентских отношений и маркетинга – отсутствие современной CRM-системы, слабая интеграция онлайн-продаж и недостаточно персонализированные маркетинговые коммуникации. Эти вопросы могут быть решены внедрением CRM, развитием систем лояльности и развитием e-commerce;
- слабое присутствие и продвижение в цифровых каналах – компания недостаточно активна в сфере e-commerce, малозаметна на онлайн-рынках и в соцсетях, из-за чего теряет аудиторию и потенциал роста прямых продаж;
- ограниченные управленческие и аналитические возможности – отсутствие системы BI и оперативной визуализации ключевых показателей снижает скорость и качество принятия управленческих решений, замедляет выявление проблем и новых возможностей;
- фрагментарность клиентской базы и отсутствие единого подхода к работе с клиентами – информация о клиентах хранится разрозненно, нет механизма анализа лояльности и истории покупок.

Таким образом, несмотря на позитивные черты бизнеса и потенциал бренда, компания сталкивается с системными проблемами. Усиление фокуса на внедрении современных цифровых решений способно стать основой для преодоления значительной части внутренних ограничений, позволить оптимизировать бизнес-процессы и выйти на новый уровень конкурентоспособности.

3 Рекомендации по разработке проекта повышения конкурентоспособности ООО «ТД Слащева» с помощью внедрения современных информационных технологий

3.1 Предложения по разработке проекта мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТД Слащева» с помощью внедрения современных информационных технологий

Внедрение современных информационных технологий – стратегически важный шаг для ООО «ТД Слащёва» в условиях усиливающейся конкуренции, цифровизации потребительского поведения и роста цен на ресурсы.

В рамках повышения конкурентоспособности ООО «ТД Слащёва» путём внедрения современных информационных технологий можно предложить три проекта мероприятий, каждый из которых направлен на устранение выявленных проблем, таких как слабое цифровое присутствие, недостаточная аналитика, а также слабое взаимодействие с конечным потребителем.

Проект 1. Внедрение CRM-системы (Customer Relationship Management – система управления взаимоотношениями с клиентами) и платформы управления клиентскими отношениями

Представляет собой комплексную цифровую трансформацию процесса взаимодействия с покупателями, партнёрами и дистрибьюторами. В ООО «ТД СЛАЩЁВА» CRM-система призвана стать основой для централизованного хранения данных о всех клиентах (торговых сетях, дистрибьюторах, частных потребителях), их истории заказов, уровня лояльности, активности по коммуникациям, претензиям и пожеланиям.

CRM-система обеспечивает не только сбор, структурирование и хранение клиентской информации, но и автоматизирует основные бизнес-процессы – продажи, маркетинговые кампании, постпродажное обслуживание, оформление и отгрузку заказов, обработку обращений и сопровождение клиентов. Например,

для B2B-направления это выражается в автоматизации работы с торговыми сетями и оптовыми клиентами – каждому партнёру назначается свой ответственный менеджер, в карточке клиента видна вся история взаимодействия, учёт условий сотрудничества, скидок, акций. Система «напоминает» о необходимости проведения акций, продления контрактов или запуска новых ассортиментных предложений.

Для частных покупателей (B2C) CRM позволяет реализовать программы лояльности, сегментировать базу по интересам или возрасту ребёнка и проводить адресные (персонализированные) рассылки: например, родителям малышей в возрасте до года предлагать серию пюре для первого прикорма, а тем, кто ранее покупал каши, информировать о новых вариантах продукции. Также платформа поддерживает сбор обратной связи, анализ отзывов, автоматическую обработку претензий – вся коммуникация интегрируется с электронной почтой, телефонией, чат-ботами на сайте и в мессенджерах.

Важнейшим эффектом внедрения CRM-системы для компании «ТД Слащёва» станет переход от ручного, разрозненного и «реактивного» подхода к комплексному, прозрачному и проактивному управлению клиентскими отношениями. Система фиксирует этапы работы с клиентами (лиды, предложения, заказы, отгрузка, поддержка), исключает «провалы» в коммуникациях, ускоряет цикл сделки и увеличивает конверсию из обращения в продажу.

Использование CRM также позволяет проводить аналитику по сегментам клиентов, эффективности менеджеров, результативности мероприятий и акций, глубине ассортимента. Например, по итогам квартала компания видит, какие продуктовые линейки вызывают максимальный интерес у молодых родителей, каков процент повторных покупок, какой канал коммуникаций работает лучше (SMS, email, звонок). На этой основе формируются персонализированные предложения, корректируется ассортиментная и ценовая политика.

В целом, внедрение CRM-системы – это не просто улучшение учёта заявок, а создание цифрового фундамента для работы компании с каждым клиентом: от

первого касания до формирования долгосрочной лояльности. Такой подход соответствует лучшим мировым практикам, позволяет компании быть гибкой, клиентоориентированной, быстро реагировать на рыночные сигналы, равняться на лидеров отрасли (таких как Danone, Heinz, Nestle), которые давно с успехом применяют CRM для удержания и развития клиентской базы.

Программы управления взаимоотношениями с клиентами реализуются для того, чтобы:

- повысить оперативность отклика на запросы и качество обслуживания;
- увеличить частоту повторных продаж и «средний чек» за счёт персонализированных предложений;
- укрепить доверие к бренду через удобную и прозрачную коммуникацию;
- снизить затраты на поиск новых клиентов, усилив работу с текущими;
- улучшить прогнозирование и планирование производства, исходя из актуального спроса.

В качестве примера, внедрив CRM, компания может автоматически отправить поздравление с днём рождения маленькому потребителю и купон на скидку, или заранее предложить новым клиентам подборку продукции по возрасту – это заметно усиливает привязанность к бренду. Автоматизация отслеживания дебиторских задолженностей, истории доставок и рекламаций снижает риски потерь и улучшает финансовую дисциплину.

Таким образом, CRM-платформа становится стратегическим рычагом конкурентоспособности, снижая барьеры для масштабирования бизнеса и создавая условия для цифрового лидерства на рынке.

Для ООО «ТД Слащёва» требуется индивидуальная разработка и настройка. Например, в ООО «Лонг Кэт» стоимость такой услуги от 700 тыс. руб., Вебтую – от 500 тыс. руб.

В таблице 3.1 представлена оценка затрат.

Таблица 3.1 – Объем капитальных затрат по проекту 1

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Лицензия на CRM (на 10 пользователей/год)	150
Внедрение + настройка CRM	300
Интеграция с ERP и сайтом	180
Обучение сотрудников (отдел продаж и маркетинг)	90
Техническая поддержка в течение года	80
ИТОГО	800

Данный проект важен для систематизации работы отдела продаж, укрепления лояльности партнёров и адаптации канала коммуникаций к современным требованиям цифровой экономики.

Проект 2. Внедрение бизнес-аналитики (BI) и цифровой платформы мониторинга показателей

Представляет собой создание единой среды для сбора, анализа, визуализации и обмена информацией, необходимой для принятия управленческих решений. BI объединяет разные источники данных внутри компании – от ERP-системы (учет производства и логистики), CRM (клиентская база и продажи), бухгалтерского учета, площадок e-commerce и даже внешних статистических данных. Современная BI-система автоматически интегрирует эти потоки данных и предоставляет руководству и ответственным сотрудникам интерактивные дашборды, графики, сводные отчеты и аналитические панели в реальном времени.

Такая платформа позволяет руководителю или аналитическому отделу отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI) на разных уровнях: от общего объема продаж, рентабельности по продуктовым линейкам до детализации по регионам, торговым партнерам, клиентским сегментам и каналам продвижения. Например, можно оперативно видеть, какие продукты показывают спад спроса, в каком регионе наблюдается задержка логистики, растет ли средний чек в онлайн-магазине или меняется структура клиентской базы.

BI-системы предоставляют не только статические отчеты, которые затруднительно быстро адаптировать, но и возможности гибкой настройки

фильтров, построения прогнозных моделей, обнаружения аномалий, трендов, сезонных изменений. Руководитель может, кликнув мышкой, углубиться «на несколько уровней» – от общего объема выручки до отдельного SKU, партии продукции или даже причины возвратов за последний месяц.

Реализация такого проекта позволяет существенно повысить корпоративную прозрачность. Сокращается время на формирование отчетов – если раньше менеджеры высылали сводки и таблицы каждую неделю или месяц, теперь аналитика доступна в режиме реального времени и легко настраивается под нужды конкретного подразделения (отдел продаж, снабжение, финансы, маркетинг). Устранение «ручных» Excel-отчетов минимизирует вероятность ошибок, дублирования данных и утраты информации.

Важным эффектом также является повышение уровня планирования и качества управленческих решений: визуализированные данные и автоматическая аналитика позволяют руководству быстрее реагировать на отклонения – например, если запас продукта на складе становится критически низким, BI-система автоматически выделяет эту проблему и может отправить уведомление или рассчитать прогноз по производству.

BI особенно востребована в современных условиях, когда для удержания конкурентоспособности необходимо анализировать поведение покупателей, прогнозировать спрос, проверять эффективность акций и маркетингового бюджета. Например, можно видеть, что вложенные в продвижение онлайн заказы увеличились на 30%, или вовремя перенаправить ресурсы в более перспективный канал.

В компании «ТД Слащёва» внедрение цифровой BI-платформы также позволит анализировать эффективность дебиторской политики, предсказывать возможные кассовые разрывы, выявлять возвраты или проблемы с определёнными поставщиками и быстрее внедрять корректирующие меры. Пример: если система BI в режиме реального времени показывает резкое снижение продаж в конкретной торговой сети, менеджер быстро реагирует, связывается с партнером, выясняет причину (например, – появляется новый

конкурентный продукт), и может в короткий срок запустить маркетинговую активность именно для этой сети.

ВІ-платформы внедряются для того, чтобы повысить эффективность принятия решений, исключить информационные «разрывы», сделать данные единой точкой правды для всех уровней менеджмента, ускорить процессы отчетности, повысить адаптивность бизнеса и оперативно видеть возникающие возможности или угрозы. Они поддерживают стратегическое управление, снижают риски субъективных или интуитивных решений, позволяют выстраивать долгосрочные прогнозы и сценарное планирование.

Оценка затрат на проект 2 представлена в таблице 3.2

Именно поэтому лидеры рынка и динамично развивающиеся компании в российской пищевой отрасли повсеместно применяют ВІ: это становится стандартом цифровой зрелости, основой качества современной управленческой культуры. К примеру, стоимость аналитической платформы Visiology на 15 пользователей составляет 665 тыс. руб. [37].

Таблица 3.2 – Затраты на проект 2

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Лицензия Power BI (Visiology или иной аналог)	75
Настройка подключения источников данных	180
Разработка пользовательских дашбордов	200
Обучение сотрудников аналитики и управленцев	90
Внедрение системы контроля KPI	100
ИТОГО	645

ВІ интеграция максимально усиливает возможности руководства в части стратегического и тактического управления за счёт более точных и своевременных данных.

Проект 3. Разработка e-commerce-платформы и внедрение цифровых инструментов продвижения

Представляет собой один из наиболее стратегических шагов в современных условиях рынка. Суть этого проекта заключается в разработке полноценного корпоративного интернет-магазина, интегрированного с

внутренними учетными системами (ERP, CRM), а также развернутой системы продвижения продукции компании в онлайн-пространстве.

E-commerce-платформа – это не просто сайт-витрина, а многофункциональная система, позволяющая клиентам (как родителям, так и оптовым покупателям из магазинов или аптек) удобно знакомиться с ассортиментом, производить покупку, отслеживать статус заказа, оплачивать онлайн и управлять лояльностью (например, через бонусные программы или купоны). Для компании, которая до сих пор делала ставку на традиционные розничные и сетевые каналы, такой проект означает прямой выход к конечному потребителю, без посредников, с возможностью аккумулировать уникальные данные о спросе и поведении покупателей.

Платформа обеспечивает не только функции классического интернет-магазина, но и агрегирует отзывы и вопросы, внедряет онлайн-чаты и мессенджер-боты для поддержки клиентов, имеет личный кабинет с историей покупок и рекомендациями. На основе данных, собранных с e-commerce-сайта, компания может строить точные персонализированные предложения – например, покупателям детских соков предлагать акции на каши, а тем, кому скоро потребуется следующий этап прикорма, заранее отправлять уведомления о новых продуктах.

В интеграции с системой лояльности реализуются индивидуальные скидки для молодых родителей, кэшбэк или подарочные наборы для постоянных покупателей. Клиенты могут оформлять предзаказы на сезонные новинки, участвовать в акциях к праздникам. Интеграция с системами доставки (логистические операторы, собственный курьерский сервис, партнерские ПВЗ) позволяет оперативно выбирать вариант получения заказа.

Ключевой частью проекта является запуск цифровых инструментов продвижения: SEO-оптимизация сайта (чтобы попадать в топ поисковой выдачи по запросам «детское питание», «натуральное пюре для детей» и т. д.), контекстная и таргетированная реклама (Google Ads, Яндекс.Директ, myTarget, реклама в Instagram и VK), контент-маркетинг (ведение блога о здоровом

питании детей, публикация экспертиз врачей-педиатров), вовлечение лидеров мнений (мам-блогеров, диетологов). Все активности тщательно анализируются и корректируются на основании показателей конверсии, степени вовлеченности, поискового и покупательского поведения.

Реализация такого проекта имеет сразу несколько эффектов. Во-первых, расширяется география продаж – через e-commerce-платформу бренд становится доступнее для жителей небольших городов и отдалённых регионов, где нет широкого представительства торговых сетей. Во-вторых, компания получает прямую, индивидуальную коммуникацию с клиентом, что позволяет строить долгосрочную лояльность и быстро реагировать на замечания или новые тренды. В-третьих, резко увеличивается скорость вывода на рынок новинок – ведь для старта продаж теперь не требуется длительных переговоров с сетями, новые продукты можно предлагать сначала онлайн.

Кроме того, платформа становится источником ценнейших аналитических данных: «что ищут», «как сравнивают», «на что жалуются», «какие товары чаще покупают в связке». Эта информация ложится в основу не только онлайн-продаж, но и ускоряет обратную связь для ассортиментной, ценовой, маркетинговой и логистической политики компании.

В современном бизнесе прямая коммуникация и digital-каналы становятся обязательной составляющей конкурентоспособности. Самостоятельная e-commerce-платформа позволяет сделать бренд независимым от условий и политики крупных торговых сетей, быстрее адаптироваться к изменяющимся привычкам потребителей, повысить прозрачность и управляемость сбыта, а также выстроить уникальный цифровой опыт для покупателей. Это становится мощнейшим инструментом позиционирования на рынке, удержания клиентов и открытия новых источников выручки.

Примеры цифровых инструментов продвижения:

- автоматическая персонализированная email-рассылка с рекомендациями, напоминаниями о повторном заказе и акциями по случаю дня рождения ребёнка;

- интерактивные калькуляторы и подбора рациона, встраиваемые в сайт;
- видео- и текстовые обзоры новых продуктов от известных педиатров или блогеров, публикации и отзывы реальных родителей;
- интеграция с программой лояльности, где онлайн-покупки учитываются наравне с офлайн, а бонусы работают кросс-канально;
- ведение группы бренда в социальных сетях с быстрыми опросами, акциями, геймификацией и поддержкой клиентов 24/7 через чат-боты.

Таким образом, разработка и запуск e-commerce-платформы совместно с современными цифровыми инструментами продвижения дают ООО «ТД Слащёва» не только рост продаж, но и возможность построения клиентоориентированной экосистемы, повышения узнаваемости бренда и формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях стремительно меняющейся среды. ООО «Карт-Пауэр» предлагает разработку за 500 тыс. руб. Услуги по продвижению Digital-агентство «Insight» [38].

Аналогично предыдущим проектам оценим затраты (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Оценка затрат проекта 3

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Разработка интернет-магазина	300
Интеграция с CRM и ERP	200
Подключение платёжной и логистической систем	80
SEO-оптимизация + продвижение (первичный этап)	250
Настройка цифровой рекламы и соцмедиа	150
Контент: фото, статьи, видео (1-й этап)	100
ИТОГО	1080

Наличие digital-каналов значительно повышает узнаваемость бренда и позволяет выйти за рамки региональных ограничений офлайн-торговли.

Данные проекты в совокупности могут стать основой цифровой трансформации компании, направленной на преодоление существующих барьеров конкурентоспособности и укрепление позиций на растущем рынке детского питания.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенного проекта повышения конкурентоспособности ООО «ТД Слащева»

Оценка экономической эффективности проектов для ООО «ТД Слащёва» (ТМ «Бабушкино Лукошко») позволит обоснованно выбрать приоритетные направления инвестиций в сферу информационных технологий с целью повышения конкурентоспособности. Рассмотрим подробно каждый проект, исходя из предполагаемого технического состава, масштаба внедрения и ожидаемых бизнес-эффектов.

Проект 1. С внедрением CRM-системы ожидается рост повторных продаж, повышение эффективности работы менеджеров, увеличение скорости обработки заявок и снижение числа потерянных клиентов. Также важно снижение затрат на координацию с дистрибьюторами и сетевыми клиентами за счёт автоматизации взаимодействий (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Результаты оценки экономической эффективности (проект 1)

Показатель	Значение
Общий объём инвестиций (кап. затраты)	800 тыс. руб.
Экономия операционных затрат в год	300 тыс. руб.
Прирост чистой прибыли в год	1 200 тыс. руб.
Срок окупаемости	≈ 8 мес.
Уровень рентабельности инвестиций (ROI)	150% в год
Эффект на конкурентоспособность	Высокий (улучшение клиентского опыта и лояльности)

Проект 2 позволит руководству оперативно принимать управленческие решения, обнаруживать неэффективные участки бизнеса, оптимизировать логистику и запасы, снижать потери и увеличить управляемость компании. Особенно ценным является предотвращение операционных и финансовых рисков (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Результаты оценки экономической эффективности (проект 2)

Показатель	Значение
Общий объём инвестиций	645 тыс. руб.
Экономия от оптимизации запасов и затрат	350 тыс. руб. в год
Прирост чистой прибыли за счет эффективности	800 тыс. руб. в год
Срок окупаемости	≈ 10 мес.
Уровень рентабельности инвестиций (ROI)	124% в год
Эффект на конкурентоспособность	Средне-высокий (управленческая точность)

Проект 3. Усиление онлайн-продаж особенно актуально в постпандемийной и digital-ориентированной среде. Ожидается рост продаж минимум на 5–7% за счёт привлечения новой аудитории. Также снижается зависимость от розничных сетей (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Результаты оценки экономической эффективности (проект 3)

Показатель	Значение
Общий объём инвестиций	1080 тыс. руб.
Прирост онлайн-продаж за год	2 000 тыс. руб. в год (7% от выручки)
Ожидаемая чистая прибыль	1 000 тыс. руб.
Срок окупаемости	≈ 13 мес.
Уровень рентабельности инвестиций (ROI)	93% в год
Эффект на конкурентоспособность	Очень высокий (расширение охвата и каналов сбыта)

По всем трем проектам составим сравнительную таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Сводная таблица по проектам

Показатель	Проект 1 (CRM)	Проект 2 (BI)	Проект 3 (E-commerce)
Объём инвестиций, тыс. руб.	800	645	1080
Прирост прибыли, тыс. руб./год	1200	800	1000
Срок окупаемости	8 мес.	10 мес.	13 мес.
ROI, %	150%	124%	93%

Показатель	Проект 1 (CRM)	Проект 2 (BI)	Проект 3 (E-commerce)
Комплексность эффекта	Средняя	Средняя-высокая	Высокая
Приоритет внедрения	Высокий	Средний	Очень высокий

На основании данной таблицы определим прогнозные значения финансово-экономических показателей (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Прогноз финансово-экономических показателей

Показатель	2024 г. (факт)	Проект 1 (CRM)	Проект 2 (BI)	Проект 3 (E-commerce)
Выручка, млн руб.	3464	3620	3550	3880
Чистая прибыль, млн руб.	5,7	12,9	9,3	13,7
Рентабельность продаж, %	0,16	0,36	0,26	0,35

В результате реализации представленных проектов компания ожидает значительное улучшение основных финансово-экономических показателей. Наиболее высокий рост выручки прогнозируется при внедрении e-commerce платформы (до 3880 млн руб.), за счет увеличения охвата рынка, прямых продаж и привлечения новых клиентов через онлайн-каналы. Проект по внедрению CRM также обеспечивает заметный рост выручки – до 3620 млн руб., что связано с повышением эффективности работы с существующими клиентами, увеличением повторных покупок и объемов продаж одному покупателю. Вариант с BI-системой обеспечивает относительный рост выручки (до 3550 млн руб.), но его основной эффект – в улучшении управленческих решений и сокращении потерь, а не в экспансии сбыта. Чистая прибыль возрастает во всех сценариях и наиболее существенно – в случае внедрения e-commerce и CRM-проекта. Это объясняется как ростом выручки, так и оптимизацией издержек, улучшением структуры продаж, снижением затрат на привлечение клиентов и точным целевым маркетингом. Рентабельность продаж также растёт, свидетельствуя о росте маржинальности, который становится следствием автоматизации, лучшего

обслуживания и появления высокодоходных каналов сбыта.

Проекты различаются не только по объёму потенциала роста, но и по структуре эффекта: BI дает управленческую устойчивость и эффективность, CRM – приращение за счет интенсификации работы с клиентом, а e-commerce – за счет экстенсивного расширения рынка. В целом, цифровая трансформация компании на любом из выбранных направлений способна повысить её финансовую устойчивость, динамику развития и долгосрочную конкурентоспособность, однако наибольший стратегический и финансовый эффект ожидается при реализации e-commerce проекта.

Оценка социальной эффективности проектов цифровизации в ООО «ТД Слащёва» представляет собой важный компонент стратегии повышения конкурентоспособности, поскольку внедрение информационных технологий затрагивает не только экономику компании, но и её внутреннюю культуру, взаимодействие с клиентами и репутацию на рынке.

Для пищевого предприятия показателями социальной эффективности считаются: удовлетворенность клиентов (уровень лояльности, положительных отзывов, индекс NPS), безопасность и качество продукции (число инцидентов, связанных с качеством, наличие сертификатов), доступность продукции для различных социальных слоев (в том числе региональная представленность и ценовая политика), удовлетворенность и условия труда сотрудников (текучесть кадров, уровень вовлеченности), а также степень социальной ответственности (участие в общественно значимых программах, экологических инициативах).

Первый проект, связанный с внедрением CRM-системы, оказывает комплексное влияние на уровень обслуживания клиентов и на организацию работы отдела продаж. Его реализация создаёт условия для формирования качественно новой модели общения с сетевыми партнёрами и конечными потребителями. В CRM можно отслеживать историю покупок, особенности целевой аудитории, персонализировать предложения и повышать точность обработки обращений. Это благоприятно влияет на доверие к бренду, снижает количество ошибок и конфликтных ситуаций, повышает уровень

удовлетворённости клиентов. Сотрудники, в свою очередь, перестают работать «вслепую», получают чёткие цели, ориентиры и прозрачную систему оценки. Это укрепляет их мотивацию, снижает уровень стресса и уменьшает текучесть кадров (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Оценка социальной эффективности 1 проекта

Показатель	Описание
Удовлетворенность клиентов	Рост лояльности и положительных отзывов благодаря персональному обслуживанию
Повторные покупки	Увеличение числа клиентов, совершающих повторные заказы
Скорость обработки запросов	Сокращение времени ответа на обращения и решения проблем покупателей
Персонализированные акции	Возможность таргетированных предложений и акций для различных сегментов клиентов

Внедрение системы бизнес-аналитики (BI) оказывает значительное влияние на корпоративную культуру компании. Она формирует среду, в которой каждый сотрудник знаком с ключевыми показателями и может проследить вклад своего подразделения в общую результативность бизнеса. Благодаря BI становится возможным сократить временные затраты на создание и проверку отчетов, повысить точность информации и исключить дублирование функций. Сотрудники, получающие визуальные аналитические отчёты, начинают мыслить более стратегически и видеть связи между показателями и действиями. Это увеличивает управленческую прозрачность, стимулирует рост квалификации и способствует развитию вовлеченности в бизнес-процессы (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Социальная эффективность проекта 2

Показатель	Описание
Быстрота управленческих решений	Сокращение времени подготовки отчетности и внедрения изменений
Прозрачность деятельности	Доступ к актуальным данным для сотрудников разных уровней
Вовлеченность персонала	Рост интереса сотрудников к результатам труда и развитию компании

Окончание таблицы 3.10

Показатель	Описание
Доля сотрудников,	Увеличение числа работников, использующих аналитику в

владеющих ВІ	ежедневной работе
--------------	-------------------

Разработка e-commerce платформы и системы цифрового продвижения оказывает наиболее заметный внешний социальный эффект. Она расширяет географическую доступность продукции, предоставляя потребителям, особенно в удаленных или малых населенных пунктах, возможность приобрести качественное детское питание в любом месте страны. Для молодой аудитории формируется единый цифровой канал взаимодействия с брендом, где можно не только заказать продукцию, но и получить информацию о питании, прочитав рекомендации, сравнить составы и даже получить обратную связь. Внутри компании возникает запрос на новые компетенции – нужны специалисты по интернет-маркетингу, контенту, поддержке пользователей. Это приводит к появлению новых рабочих мест и трансформации штатной единицы, повышая общий уровень цифровой зрелости организации. E-commerce платформа становится не просто техническим решением, а важнейшим инструментом укрепления социальной привязанности потребителей к бренду (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Оценка социальной эффективности проекта 3

Показатель	Описание
Доля онлайн-продаж	Рост числа покупателей, приобретающих продукцию через интернет
Доступность продукции	Расширение географического охвата, возможность покупки в любых регионах
Вовлеченность клиентов	Участие покупателей в акциях, программах лояльности, обратной связи
Создание новых рабочих мест	Появление вакансий в digital-маркетинге, поддержке и обслуживании e-commerce-платформы

Проведенная оценка позволяет обобщить результаты социальной эффективности предложенных проектов в единую таблицу 3.12.

Таблица 3.12 – Оценка социальной эффективности проектов цифровизации ООО «ТД Слащёва»

Проект	Основной социальный эффект	Оценка социальной
--------	----------------------------	-------------------

		эффективности
Внедрение CRM-системы	Повышение качества обслуживания клиентов, мотивации персонала	Высокая
Внедрение BI-системы	Формирование культуры принятия решений на основе данных	Средне-высокая
Разработка e-commerce платформы	Расширение доступа к продукции, новые рабочие места, имидж	Очень высокая

Составим прогноз социальных показателей в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Прогноз социальных показателей

Показатель	2024 г. (факт)	Проект 1 (CRM)	Проект 2 (BI)	Проект 3 (E-commerce)
Доля онлайн-продаж, %	4	6	5	11
Количество повторных покупок, %	28	38	31	40
Время подготовки управленческой отчетности, сут.	10	6	3	7

В результате внедрения каждого из проектов наблюдается существенное улучшение социальных показателей, связанных с клиентским сервисом, цифровизацией сбытовых каналов и эффективностью корпоративного управления.

В первую очередь, доля онлайн-продаж заметно возрастает при реализации e-commerce-платформы (до 11%), что соответствует мировым трендам по увеличению значимости интернет-каналов для конечного потребителя и повышает доступность продукции для жителей регионов и удалённых населённых пунктов. В случае внедрения CRM-системы этот показатель также растёт (до 6%) благодаря лучшему взаимодействию с клиентами и стимулированию онлайн-покупок. Проект BI оказывает умеренное влияние (до 5%), так как не напрямую связан с продажами, а скорее поддерживает управленческие процессы.

Количество повторных покупок – важный индикатор лояльности аудитории существенно повышается в обоих сценариях с CRM и e-commerce, до 38% и даже 40% соответственно. Это связано с персонализацией подхода, программами лояльности и удобством цифрового сервиса. BI-проекты

повышают этот показатель до 31% за счет более точной аналитики потребительского поведения и оптимизации товарных предложений.

Время подготовки управленческой отчетности – показатель внутренней эффективности, снижается наиболее значительно при внедрении BI-системы (до 3 суток), что кардинально повышает скорость принятия решений. CRM и e-commerce также оказывают благоприятное влияние, но основной приоритет BI именно в данном аспекте, позволяя компании оперировать на порядок быстрее и эффективнее в условиях динамичного рынка.

Таким образом, каждый из проектов имеет выраженную положительную социальную динамику, однако наибольший суммарный эффект по расширению аудитории, росту лояльности и цифровизации показывает интеграция e-commerce-технологий, в то время как BI – ключ к административной и управленческой эффективности.

Таким образом, все проекты обладают положительной экономической целесообразностью и высоким уровнем рентабельности. Наиболее быстрый финансовый эффект даёт CRM-система, но в более долгосрочной перспективе наибольший стратегический эффект обеспечит e-commerce. Однако при ограниченности бюджета целесообразнее сначала CRM (улучшение обработки клиентов), затем e-commerce для укрепления цифрового канала продаж, заключительным этапом по желанию компании может быть внедрение BI (улучшение управления).

Выводы по третьей главе

В рамках третьей главы были предложены и подробно обоснованы три проекта мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «ТД Слащёва» посредством внедрения современных информационных технологий. Каждый из этих проектов ориентирован на устранение конкретных

текущих проблем, выявленных в ходе анализа деятельности компании, и направлен на создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Первый проект – внедрение CRM-системы позволяет систематизировать работу с клиентами и торговыми партнёрами, улучшить управление продажами и повысить персонализацию маркетинговых коммуникаций. Эта инициатива особенно важна в условиях усиливающейся конкуренции и необходимости укрепления клиентской лояльности. Автоматизация процессов взаимодействия с B2B и B2C клиентами обеспечивает ускорение бизнес-циклов, снижение ошибок и усиление роли данных в принятии решений.

Второй проект – внедрение системы бизнес-аналитики (BI) создает новую платформу для управленческого мышления в компании. За счёт интеграции информации из различных источников и визуализации ключевых показателей, компания сможет строить более точные прогнозы, выявлять риски, управлять затратами и повышать прозрачность бизнес-процессов. BI также способствует росту цифровой культуры внутри коллектива и формирует высокую управленческую дисциплину.

Третий проект – разработка e-commerce платформы и цифровое продвижение обеспечивает выход компании на новые вкусные рынки: онлайн-продажи, удалённые регионы, молодых цифровых потребителей. Внедрение этого проекта не только открывает новые каналы сбыта, но и значительно поднимает имидж бренда за счёт усиления прямой связи с конечным потребителем, развития контент-стратегии и увеличения доступности бренда. Кроме того, проект способствует созданию новых рабочих мест, особенно в области маркетинга и IT.

Оценка социально-экономической эффективности показала, что каждый из предложенных проектов обладает высокой или очень высокой рентабельностью. Срок окупаемости всех из них не превышает 13 месяцев, а уровни рентабельности инвестиций находятся в диапазоне 93–150%. При этом, каждый проект оказывает значительное влияние на социальные аспекты внутри и вне компании: от роста вовлеченности сотрудников до повышения доступности

продукции для потребителей. Сравнительный анализ проектов позволил определить их приоритетность и целесообразность поэтапной реализации.

Таким образом, имея ограниченный бюджет, наилучшим решением для повышения конкурентоспособности компании будет внедрение CRM-системы. Однако, если компания стремится получить наибольший стратегический эффект, тогда лучшим решением будет разработка e-commerce платформы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях жесткой рыночной конкуренции и высокой динамики внешней среды обеспечение и укрепление конкурентоспособности компании становится основным стратегическим приоритетом. Основываясь на результатах комплексного исследования, выполненного в настоящей работе на примере деятельности ООО «ТД Слащёва» (торговая марка «Бабушкино Лукошко»), можно сделать вывод о важности системного подхода к оценке и повышению конкурентоспособности за счёт внедрения современных информационных технологий.

В первой главе были раскрыты теоретические основы понятия «конкурентоспособность», в том числе ее сущность, значение и методы оценки. Установлено, что конкурентоспособность является интегральным показателем устойчивости и эффективности компании на рынке, а современные ИТ-инструменты обеспечивают не только автоматизацию рутинных процессов, но и служат катализатором стратегических изменений. Особое внимание было уделено таким технологиям, как CRM-системы, BI-аналитика, цифровые каналы продаж, облачные сервисы и ERP-системы.

Вторая глава представила всесторонний анализ деятельности ООО «ТД Слащёва», раскрыв как сильные стороны (высокое качество продукции, автоматизация производственных процессов, стабильная выручка), так и слабые места, в частности: нестабильность финансовых результатов, слабую цифровую активность и ограниченное присутствие в онлайн-пространстве.

Также были выявлены угрозы со стороны более технологически зрелых конкурентов. Анализ внешней и внутренней среды, в том числе с использованием таких инструментов, как SWOT, PEST и модель Портера, показал, что без модернизации подходов к управлению взаимодействием с клиентами, аналитикой и маркетингом устойчивое развитие затруднено.

В третьей главе были предложены мероприятия по устранению выявленных проблем. В частности, разработаны три проекта: внедрение CRM-

системы, бизнес-аналитики (BI) и e-commerce платформы. По каждому из проектов проведена оценка не только экономической, но и социальной эффективности. Показано, что данные инициативы не только повышают прибыльность бизнеса и снижают издержки, но и оказывают позитивное влияние на рабочую атмосферу, вовлеченность персонала, уровень удовлетворения клиентов и доступность продукции для конечных потребителей.

Таким образом, среди трёх предложенных проектов мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТД Слащёва» внедрение CRM-системы может быть реализовано с наименьшими затратами и имеет наибольший экономический эффект. Но для того, чтобы получить наибольший стратегический эффект целесообразнее будет разработка и внедрение e-commerce платформы, однако данный проект является самым финансово затратным и длительным в реализации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агабабаев, М.С. К вопросу о сущности категории «конкурентоспособность» / М.С. Агабабаев, К.Ч. Акберов, Н.М. Агабабаева, А.В. Ноздрин // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2 (61). – С. 560–562.
2. Алхимин, Н.С. Модернизация информационных технологий в целях повышения уровня конкурентоспособности предприятий Российской Федерации / Н.С. Алхимин, В.А. Мурадова // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – URL: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018026008> (дата обращения: 03.02.2025).
3. Андреева, А.Д. Применение инструментов digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности компании // Молодой ученый. – 2022. – № 9 (404). – С. 204–207.
4. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – 2-е изд., испр. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 300 с.
5. Арутюнян, А.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1–2. – С. 16–19.
6. Асатуллаев, Х.С. Повышение конкурентоспособности предприятий – актуальное требование // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2023. – № 6–2. – С. 49–51.
7. Бесхмельнов, М.И. Применение алгоритмов машинного обучения для исследования конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики: монография / М.И. Бесхмельнов. – Москва: СОЛОН-ПРЕСС, 2023. – 104 с.
8. Болдырева, Н.П. Теория оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н.П. Болдырева, Н.В. Болдырева. – 2-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2019. – 146 с.

9. Болдырева, Н.П. Практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н.П. Болдырева. – 2-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 104 с.
10. Борисов, С.А. Повышение конкурентоспособности фирмы на основе совершенствования ее информационного обеспечения / С.А. Борисов, А.О. Жогин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 4–2. – С. 175–182.
11. Дадаева, М.С. Конкурентоспособность предприятия как экономическая категория / М.С. Дадаева, Г.Р. Ахмиева, З.С. Магомадова // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 2. – С. 113–119.
12. Демина, П.Е. Конкурентоспособность организации: основные понятия, государственное регулирование, повышение конкурентоспособности / П.Е. Демина, О.С. Толстова // Студенческий. – 2019. – № 12–1 (56). – С. 28–30.
13. Исаев, М.Ю. Конкурентоспособность предприятий – основные аспекты и факторы / М.Ю. Исаев, В.Н. Шевцов, А.Д. Гудков // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 2. – С. 196–204.
14. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова, В.В. Бурлаков, А.Л. Абаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 287 с.
15. Конкурентоспособность организаций и территорий: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 375 с.
16. Ларькина, Е.В. Особенности статистических методов оценки конкурентоспособности субъектов экономической деятельности // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2024. – № 4 (109). – С. 67–83.
17. Лукаш, Ю.А. Маркетинг как составляющая обеспечения конкурентоспособности: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – Москва: ФЛИНТА, 2022. – 125 с.
18. Макарова, Л.В. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия / Л.В. Макарова, Ю.Б. Филонова //

Инженерный вестник Дона. – 2023. – № 8. – [Электронный ресурс].– URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n8y2023/8598 (дата обращения: 13.02.2025).

19. Манакова, В.Ю. Сущность конкурентоспособности и методы оценки конкурентоспособности предприятия / В.Ю. Манакова, Р.В. Ширганов, Ю.В. Шарапов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 290–295.

20. Мизанбекова, С.К. Перспективы использования цифровых и инновационных технологий в управлении конкурентоспособностью предприятий / С.К. Мизанбекова, И.П. Богомоллова, Н.М. Шатохина // Техника и технология пищевых производств. – 2020. – Т. 50, № 2. – С. 372–382.

21. Молдован, А.А. Оценка конкурентоспособности предприятия // E-Scio. – 2023. – № 2 (77). [Электронный ресурс]. – URL: <file:///E:/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.pdf> (дата обращения: 13.02.2025).

22. Нагорный, М.А. Инновации в компании и их влияние на конкурентоспособность // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99). – С. 170–173.

23. Неводова, И.А. Анализ деятельности и конкурентоспособности предприятий / И.А. Неводова, В.В. Акопов, Д.Р. Барчо // ЕГИ. – 2024. – № 1 (51). – С. 195–199.

24. Половникова, Н.А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и оценка / Н.А. Половникова, М.С. Блохин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-3 (99). – С. 23–26.

25. Содержание управления конкурентоспособностью и современные подходы к систематизации факторов конкурентоспособности предприятия / И.Ю. Гайдай, Р.Ф. Гайдай, Е.А. Сергеева, Е.А. Иванова // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности: Сборник научных трудов / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донской государственный технический университет. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2023. – С. 67–73.

26. Современная торговля: вопросы конкурентоспособности и

социальной политики: монография / Л.А. Брагин, Г.Г. Иванов, С.Л. Орлов [и др.]; под общ. ред. д.э.н., проф. С.Л. Орлова. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. – 192 с.

27. Современные проблемы повышения конкурентоспособности регионов и предприятий: сборник статей. – Москва: Научный консультант, 2024. – 192 с.

28. Сулимова, Е.А. Роль конкуренции и конкурентоспособности в развитии бизнеса / Е.А. Сулимова, К.А. Нестеренко // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 8. – С. 433–437.

29. Счастливец, Т.Ю. Теоретические подходы в исследовании конкурентоспособности организации // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 146–149.

30. Сысоева, Е.В. Инструменты повышения конкурентоспособности компаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://mgimo.ru/upload/iblock/7ff/instrumenty-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanij.pdf> (дата обращения: 14.02.2025).

31. Тюлин, А.Е. Управление конкурентоспособностью продукции : учебник / А.Е. Тюлин, А.А. Чурсин. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 215 с.

32. Фасхиев, Х.А. Теория и практика оценки и управления конкурентоспособностью организации: монография / Х.А. Фасхиев. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 277 с.

33. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н.Р. Кельчевская, С.А. Слукина, И.С. Пельмская, Ф.В. Вольф. – Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. – 212 с.

34. Чабанюк, О.В. Сущность и трактовки понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» / О.В. Чабанюк, А.А. Воротягин // Вестник МФЮА. – 2023. – № 2. – С. 179–185.

35. Чернышева, О.Г. Экономическая конкурентоспособность организации / О.Г. Чернышева, Л.А. Семина, А.В. Рукович // МНИЖ. – 2023. –

№ 1 (127). – С. 1–7.

36. Официальный сайт ООО «ТД Слащёва» [Электронный ресурс]. – URL: <https://babluk.ru/about/contacts/> (дата обращения: 14.02.2025).

37. Аналитическая платформа Visiology [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.windows-soft.ru/catalog/product/kupit-analiticheskaya-platforma-visiology-po-dostupnoy-tsene> (дата обращения: 14.02.2025).

38. Прайс Digital-агентства «Insight» [Электронный ресурс]. – URL: <https://agencyinsight.ru/price/> (дата обращения: 14.02.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс					
На 31 декабря 2024 г.					
Пояснения 1	Наименование показателя	Код строк и	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
3.3	Основные средства	1150	9 578	112	224
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.6	Финансовые вложения	1170	0	-	288 225
	Отложенные налоговые	1180	0	41	90
	Прочие внеоборотные	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	9 578	153	288 540
II. Оборотные активы					
3.7	Запасы	1210	161 865	151 713	164 143
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 432	4 564	8 351
3.8	Дебиторская задолженность	1230	627 527	633 042	685 905
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	-	85 050
3.22	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11 363	20 878	899
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	806 187	810 197	944 348
	БАЛАНС	1600	815 765	810 350	1 232 888

Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады Собственные акции, выкупленные у акционеров	1310	10	10	10
	Переоценка внеоборотных активов	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Добавочный капитал (без переоценки)	1340	-	-	-
	Резервный капитал	1350	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1360	-	-	-
	Итого по разделу III	1370	29 673	24 029	22 587
		1300	29 683	24 039	22 597
IV. Долгосрочные обязательства					
3.9	Заемные средства	1410	0	226 789	600 366
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	0	226 789	600 366
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
3.10	Кредиторская	1520	786 082	559 316	609 472
	Доходы будущих периодов	1530	0	206	452
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	786 082	559 522	609 924
	БАЛАНС	1700	815 765	810 350	1 232 888

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

За 2024 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
3.12	Выручка ⁴	2110	3 463 997	2 922 108
3.12	Себестоимость продаж	2120	(2 943 343)	(2 447 019)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	520 654	475 089
	Коммерческие расходы	2210	(440 783)	(394 395)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	79 871	80 694
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	0	3 287
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
3.13	Прочие доходы	2340	179 764	212 430
3.13	Прочие расходы	2350	(249 877)	(290 800)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 758	5 611
3.14	Налог на прибыль ⁵	2410	(4 103)	(4 169)
	в т.ч.:	2411	(4 062)	(4 120)
	текущий налог на прибыль			
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(41)	(49)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 655	1 442
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток)	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	5 655	1 442
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-