



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

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Разработка системы стратегического развития: повышение конкурентоспособности предприятия

Исполнитель Садриев Тимур Салаватович

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Копылова Татьяна Вячеславовна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

05 » июня 2024 г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

	Стр
Введение	3
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности	5
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	5
1.2 Пути повышения конкурентоспособности	14
2 Анализ конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА»	23
2.1 Общий анализ компании	23
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА»	32
3 Разработка системы стратегического развития: повышение конкурентоспо- собности предприятия ООО «БИЗНЕС ГРУППА»	40
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности	40
3.2 Экономическое обоснование предложенной стратегии	48
Заключение	56
Список использованной литературы.....	58

Введение

Конкуренция - это главный атрибут развития любой среды. Она является своеобразным фильтром, который избавляется от неэффективных элементов и поощряет действенные. Конкуренция, с помощью сталкивания интересов участников процесса, вынуждает их модернизировать и совершенствовать методы введения своей деятельности. В конечном счёте, тот, у кого лучше получится приспособиться к условиям среды и к её участникам, а также выявить в себе сильные качества и избавиться от своих слабых, станет победителем в этом процессе и, как самый сильный представитель системы, будет получать награды за свой успех.

В свою очередь бизнес-среда характеризуется очень высокой динамичностью. За счёт скорости её изменения, в ней отлично проявляются все принципы конкуренции и их легко проследить. В современных реалиях с развитием технологий кратно возрос темп жизни, и информация распространяется с невероятной скоростью, любая ошибка или промедление на рынке будут иметь критические последствия, вплоть до ликвидации бизнеса. Именно поэтому фирме так важно являться конкурентоспособной и обладать знаниями и ресурсами, чтобы противостоять соперникам и достигать коммерческого успеха.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что сколько бы научных трудов не было посвящено вопросу конкурентоспособности в бизнесе, они никогда не смогут быть повсеместно применимы, так как каждый рынок определённой сферы является уникальным со своим отдельным набором переменных для успешной деятельности. Более того, они всегда будут отставать от действительности, так как рынок и его участники постоянно эволюционируют, формируя новые ситуации и глобально меняя его законы так, что методы, которыми достигался отличный результат раньше, сейчас могут не дать результата вообще. Поэтому так важно находить гибкие и инновационные подходы к решению возникающих проблем и грамотно

формировать стратегию деятельности, ведь эффективное управление конкурентоспособностью это прямой путь для долгосрочного успешного функционирования и развития организации.

Целью данной работы является разработка системы стратегического развития для повышения конкурентоспособности компании ООО «БИЗНЕС ГРУППА».

Для достижения этой цели были определены следующие задачи:

- Изучить понятие и сущность конкурентоспособности
- Рассмотреть методы повышения конкурентоспособности
- Провести анализ текущего состояния компании
- Оценить конкурентоспособность компании.
- Разработать систему стратегического развития для повышения конкурентоспособности компании.
- Оценить экономическую эффективность предложенной системы.

Объектом исследования является компания ООО «БИЗНЕС ГРУППА», функционирующая в сфере логистики транспортных перевозок. Предметом исследования выступает конкурентоспособность компании.

1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

В условиях современного мира, в связи со стремительным развитием технологий и увеличением грамотности у населения, открыть свое дело становится все проще, что влечет за собой увеличение участников рынка и повышение предложения со стороны поставщиков товаров и услуг. Чем больше игроков на рынке, тем жестче происходит борьба за каждого потребителя и труднее фирмам становится сохранять свои позиции. В итоге остаются на плаву, а тем более улучшают свое положение только те организации, которые обладают важной характеристикой как конкурентоспособность. Рассмотрим это понятие подробнее.

Обычно, когда определяют конкурентоспособность компании, главным образом имеют в виду её возможность составлять конкуренцию другим участникам рынка [17]. Исходя из этого, чтобы рассмотреть понятие конкурентоспособности компании, для начала определим содержание и сущность понятия «конкуренция».

Существует несколько различных подходов, определяющих понятие «конкуренция». Один из них представляет конкуренцию как характеристику рыночной структуры и выделяет различные типы рыночной конкуренции, например совершенная конкуренция и монополистическая конкуренция. Второй подход определяет конкуренцию как способ взаимодействия фирм на рынке, рассматривая её как борьбу за лучший результат, основанную на дифференциации товаров по цене, что приводит к ценовой и неценовой конкуренции [3]. В этом контексте различных подходов субъекты рынка классифицируются как продавцы или покупатели, а также определяется их количество на рынке.

Основные модели рынка:

- Совершенная конкуренция;
- Чистая монополия;

- Монополистическая конкуренция;
- Олигополия [8].

Каждая из этих моделей имеет свои специфические черты и особенности, которые влияют на уровень конкурентоспособности участников рынка. В контексте работы подробно рассмотрим понятие совершенной конкуренции, так как объект исследования функционирует на таком рынке.

Рынок совершенной конкуренции характеризуется однородностью продукции, где потребителям безразлично, у какого производителя её покупать, так как товары заменяют друг друга. При таком типе конкуренции любое повышение цены производителем ведёт к снижению спроса на его продукцию. На таком рынке присутствует большое количество участников, которые из-за своей многочисленности оказывают минимальное влияние на рыночную цену. Также на рынке совершенной конкуренции отсутствуют ограничения и барьеры, не требуются лицензии или значительные первоначальные инвестиции, а государственное вмешательство минимально. Другими словами, присутствует свобода входа и выхода. Кроме того, доступность информации для всех субъектов рынка является полной, что значит, что фирмы знают цены на ресурсы и технологии, а потребители осведомлены о ценах всех продавцов, при этом информация распространяется мгновенно и бесплатно [21].

Эти характеристики трудновыполнимы и редко встречаются в реальных условиях. Тем не менее, модель совершенной конкуренции остаётся важным инструментом экономического анализа, позволяя исследовать рынки, приближённые к конкурентным условиям, и оценивать эффективность реальных отраслей и уровень их монополизации.

В Российской Федерации степень монополизации рынка контролирует Федеральная антимонопольная служба, которая опирается на ФЗ №135 «О защите конкуренции» [1]. В данном нормативно-правовом акте дано определение конкуренции как процессу соперничества хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них

исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Таким образом, конкуренция представляет собой сложное и многогранное понятие, содержащее в себе как структурные аспекты рынка, так и взаимодействие между фирмами. Понимание сущности конкуренции является основой для изучения конкурентоспособности, которая будет рассмотрена далее.

Изучение конкурентоспособности проводилось в различные периоды на рынках разных стран, отличающихся друг от друга уровнем развития экономики. Так, например в России глубоким изучением конкурентоспособности заинтересовались совсем недавно. Это связано с распадом СССР в 90-х годах и переходом от плановой экономики к рыночной [11]. В связи с этим сложилось несколько определений данному понятию. Для начала приведём некоторые из них, данные зарубежными авторами.

Конкурентоспособность - свойства товара, услуги и возможность субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами конкурентов. Внедрение инноваций в процесс производства - основа конкурентоспособности предприятия на национальном уровне [20].

Конкурентоспособность - не только борьба с конкурентами, а также умение избегать противостояния с ними при помощи развития рынков дифференцированной продукции [26].

Конкурентоспособность - умение предвидеть ситуации на рынке в будущем, основываясь на предыдущем опыте, лидерстве и навыках [14].

Если обобщить мысли западных авторов об этом понятии, то получим, что конкурентоспособность представляет собой способность товара или услуги на равных конкурировать с аналогами, способность предприятия внедрять инновации, развивать дифференцированные рынки и предвидеть будущие тенденции.

Перейдём к рассмотрению определений, предложенных отечественными авторами. Эти определения адаптируют понятие к условиям национального рынка, так как учитывают специфику российской экономики.

Конкурентоспособность - относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития одного производителя от конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [10].

Конкурентоспособность - способность длительный период времени отстаивать собственные преимущества на рынке благодаря наличию эффективной стратегии или способности функционировать в долгосрочном периоде на рынке и получать при этом прибыль, после перераспределения которой останется возможность для дальнейшего совершенствования производства, поддержания качества продукции и стимулирования работников [6].

Конкурентоспособность - способность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка [2].

Заметим, что отечественные авторы рассматривают конкурентоспособность акцентируя внимание на внутренние процессы и стратегическое управление ресурсами. Явно наблюдается отличие от определений западных авторов, где основной упор делается на инновации и предвидение рыночных изменений. Российские авторы, в силу неразвитости и нестабильности национальной экономики, больше внимания уделяют эффективности использования внутренних ресурсов, длительному поддержанию конкурентных преимуществ и устойчивому развитию.

Исходя из рассмотренных подходов к определению конкурентоспособности, выведем собственное авторское определение, которое будет учитывать и западные и отечественные взгляды.

Конкурентоспособность - это комплексная характеристика, отражающая способность компании эффективно использовать свои внутренние ресурсы

для удовлетворения потребностей рынка, внедрять инновации и адаптироваться к изменениям рыночной среды, используя оперативное и стратегическое управление постоянно совершенствовать качество продукции и услуг.

Конкурентоспособность предприятия формируется под влиянием нескольких ключевых факторов, которые тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга. Прежде всего, это технико-технологический фактор, который включает в себя такие понятия как оборудование для производства, предметы труда и технологию выполняемых работ. Качество этих элементов и уровень механизации и автоматизации процессов напрямую влияют на эффективность деятельности предприятия. Современное и качественное оборудование позволяет повысить производительность, снизить издержки и улучшить качество продукции, что является основой конкурентоспособности [12].

Важную роль играет организационно-управленческий фактор. Говоря о нём, подразумеваются методы и системы управления, структура организации, а также процессы планирования и контроля. Эффективное управление ресурсами и оптимизация производственных процессов позволяют улучшить оперативность и гибкость компании, позволяя ей быстро адаптироваться в условиях меняющегося рынка, тем самым повышая её устойчивость.

Продолжая тему управления ресурсами организации, выделим отдельный фактор - финансово-экономический. Он непосредственно связан с эффективным управлением финансами предприятия. То есть управление доходами, расходами, инвестициями и финансовыми рисками. Грамотное ведение дел в финансовой сфере предприятия позволяет компании инвестировать в инновации и стратегическое развитие, что, в свою очередь, повышает её конкурентоспособность на долгосрочной основе [23].

Не малое влияние на конкурентоспособность имеет социально-психологический фактор. Под ним подразумевается степень удовлетворенности и мотивации сотрудников, развитость корпоративной культуры и уровень морально-психологического климата в коллективе. Все

перечисленное способствует повышению производительности и лояльности сотрудников, что положительно сказывается на общей эффективности предприятия [18].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия является результатом комплексного взаимодействия технико-технологических, организационно-управленческих, финансово-экономических и социально-психологических факторов. Их гармоничное сочетание и эффективное управление позволяют компании успешно адаптироваться к рыночным изменениям, эффективно использовать свои ресурсы и обеспечивать устойчивое развитие.

Следует выделить еще один наиважнейший фактор, который складывается из перечисленных категорий и является одним из основных показателей конкурентоспособности - способность предприятия производить и реализовывать конкурентоспособные товары и услуги. Продукт, обладающий высокими потребительскими свойствами и соответствующий ожиданиям рынка, является основой для устойчивого развития компании. Следовательно, конкурентоспособность предприятия во многом складывается из конкурентоспособности его товара [9]. Далее рассмотрим, что включает в себя это понятие и какие факторы влияют на его формирование.

Продукция предприятия является основным элементом, через который оно взаимодействует с рынком и потребителями. В свою очередь последние, выбирая какой фирмы товар или услугу приобретать, опираются на такую важную характеристику как качество. В следствии этого, этим понятием в основном и определяется конкурентоспособность продукции. Качество продукции демонстрирует соответствие товаров установленным стандартам, надежность, долговечность, а также соответствие ожиданиям и требованиям потребителей. Благодаря высокому качеству продукции фирма не только удовлетворяет потребности существующих клиентов, но и привлекает новых, что благоприятно влияет на рыночную позицию предприятия и его способность выдерживать конкурентное давление [22].

Но рассмотрение только качества продукции недостаточно, большое внимание следует уделить такому аспекту конкурентоспособности продукции как её цена. Ценовая политика предприятия должна быть выстроена гибко и адекватно, так, чтобы она обеспечивала баланс между себестоимостью производства и рыночной стоимостью товара. Особенно в условиях высокой конкуренции, где потребители имеют возможность выбирать из множества аналогичных предложений по качеству, конкурентоспособная цена будет играть решающую роль [7].

В формировании конкурентоспособности продукции также играют ключевую роль инновации. Чтобы выделиться на фоне конкурентов, фирме способствуют внедрение новых технологий, разработка уникальных продуктов и улучшение существующих товаров. Инновационная продукция, которая предлагает дополнительные функции или улучшенные характеристики, значительно повышает привлекательность компании в глазах потребителей, тем самым укрепляя её конкурентные позиции [4].

Каким бы не был качественным и инновационным товар с грамотной ценой, если о нём не знают потребители, то все усилия фирмы в области конкурентоспособности бесполезны. Именно поэтому так важен следующий фактор - маркетинговая стратегия предприятия. Для повышения конкурентоспособности фирма должна уметь эффективно продвигать свои товары на рынке, правильно себя позиционировать, создавать положительный имидж бренда и устанавливать прочные связи с клиентами.

Продолжая тему работы с потребителями, важно упомянуть такой аспект как обслуживание клиентов. Чтобы создать дополнительные конкурентные преимущества, фирма должна обладать высоким уровнем сервисного обслуживания, быстро и качественно выполнять заказы, иметь в наличии систему поддержки и реагирования на запросы клиентов [16]. Это важное условия для развития конкурентоспособности зачастую упускают, хотя при грамотной работе с потребителями удовлетворённые клиенты чаще становятся постоянными и рекомендуют продукцию своим знакомым, тем

самым клиентская база фирмы расширяется, что даёт больше продаж и следовательно, сильную рыночную позицию.

Подводя итог, выведем, что конкурентоспособность предприятия складывается из множества факторов, связанных с конкурентоспособностью его продукции. Качество, цена, инновации, маркетинговая стратегия и обслуживание клиентов - все это ключевые элементы, которые определяют успешность компании на рынке. Эффективное управление этими аспектами позволяет предприятиям не только удерживать свои позиции, но и развиваться, привлекая новых клиентов и завоёвывая новые рыночные ниши.

Необходимо заметить, что конкурентоспособность не существует в вакууме. Она формируется не только за счёт внутренних ресурсов и управленческих решений, но и под влиянием внешней среды. К внешним факторам относят: экономическая ситуация, законодательные и нормативные акты, технологические изменения, конкуренты и потребительские предпочтения. Все они играют весомую роль и определяют ценность внутренних факторов. Подробно рассмотрим, как эти внешние факторы воздействуют на конкурентоспособность предприятия.

Экономическая ситуация оказывает значительное влияние на спрос и предложение на рынке. Во время экономического подъема увеличивается потребление товаров и услуг, что положительно сказывается на доходах компаний [13]. В логистической отрасли, в которой функционирует объект исследования, рост экономики способствует увеличению объёма перевозок. Поэтому каждая фирма обязана следить за экономической ситуацией и быть в курсе всех изменений, так как игнорирование может привести к серьёзным финансовым потерям. Например, если предприятие не приспосабливается к изменениям в экономике и продолжает работать по старым моделям, оно может столкнуться с резким сокращением спроса и, как следствие, уменьшением доходов.

Законодательные и нормативные акты устанавливают правовые рамки для деятельности предприятий. Невнимательное отношение к ним может

привести к штрафам, судебным разбирательствам и даже запрету на ведение деятельности. В логистике это правила транспортировки, требования к безопасности, экологические стандарты и таможенные регламенты. Компании, которые лучше разбираются и следят за изменениями в законодательстве, могут использовать это в свою пользу, предлагая более безопасные и менее рискованные решения для клиентов, тем самым привлекая их пользоваться своими услугами [24].

Технологические изменения открывают новые возможности для повышения эффективности и качества продукции и услуг. Внедрение инноваций, таких как автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта, позволяет компаниям оптимизировать свои операции, уменьшить издержки и улучшить клиентский опыт. Однако несмотря на их потенциал для улучшения эффективности, технологические изменения могут стать источником риска, если предприятие не готово к их внедрению. Пренебрежение новыми технологиями или неудачные попытки их интеграции могут привести к отставанию от конкурентов.

Конкурентное окружение формирует условия, в которых предприятия ведут свою деятельность. Оно требует постоянного мониторинга и анализа. Так как недооценка действий конкурентов или неспособность своевременно реагировать на них может привести к потере клиентов и партнеров.

Потребительские предпочтения являются одним из ключевых факторов, определяющих успех компании на рынке. Фирма должна анализировать, понимать и даже предугадывать потребности и ожидания клиентов, чтобы предлагать продукты и услуги, которые максимально соответствуют запросам рынка. Если компания будет предлагать потребителям то, что им не нужно, то теряется сам смысл её существования на выбранном рынке.

Таким образом, при грамотном анализе внешние факторы могут выступать как драйвером роста и развития предприятия, так и послужить причиной её краха, если их не будут брать в расчёт. Комплексное понимание

и внутренних и внешних факторов является необходимым условием для поддержания и повышения конкурентоспособности на современном рынке.

1.2 Пути повышения конкурентоспособности

После рассмотрения внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, можно сделать вывод, что для успешной конкурентной борьбы на рынке необходимо не только их учитывать, но и активно управлять ими. Тем более в современных условиях, где конкуренция постоянно возрастает, фирме важно разрабатывать и внедрять эффективные стратегии, которые будут повышать её конкурентоспособность.

Стратегия - это комплекс мероприятий для достижения целей предприятия. В контексте конкурентной борьбы, стратегия предприятия подразумевает под собой действия, с помощью которых фирма привлекает покупателей, противостоит конкурентному давлению и укрепляет свои рыночные позиции [19]. Основная задача организации в этом случае заключается в том, чтобы опередить конкурентов и занять лидирующие позиции на рынке.

Рассматривая понятие «стратегия», следует различать общую стратегию фирмы и конкурентную стратегию. Главное их отличие заключается в том, что общая стратегия предприятия представляет собой более широкий контекст, чем просто стратегия конкуренции. Она охватывает не только методы противодействия конкурентам, но также включает в себя планы по улучшению функционирования предприятия в целом. Конкурентная стратегия предприятия обычно состоит из атакующих и защитных мероприятий, которые выбираются в зависимости от текущих рыночных условий. Атакующие мероприятия направлены на захват рыночных долей и улучшение позиции компании относительно конкурентов. В свою очередь защитные мероприятия, сосредоточены на сохранении существующих позиций.

Так как при применении конкурентной стратегии целью каждой фирмы является использование всех доступных способов для повышения конкурентоспособности, мероприятия по улучшению конкурентоспособности и их количество всегда индивидуальны для каждого предприятия и его рынка. Тем не менее, в научной литературе выделяют несколько основных подходов к формированию конкурентных стратегий:

1. Стратегия лидерства по издержкам. Эта стратегия направлена на достижение минимальных затрат на производство и операционную деятельность. Применяя эту стратегию, компании стремятся уменьшить производственные и операционные расходы для того, чтобы установить более низкие цены на свою продукцию, тем самым привлечь больше клиентов. Обычно позволить себе такую стратегию могут только достаточно крупные компании, так как основная экономия достигается за счёт масштабов производства.
2. Стратегия дифференциации. Эта стратегия сосредоточена на создании уникальных товаров или услуг. Основная задача - создать такую ценность для потребителей, которую конкуренты не смогут легко воспроизвести. Это условие обеспечивает лояльность клиентов и позволяет фирме устанавливать более высокие цены.
3. Стратегия фокусирования. Эта стратегия предполагает сосредоточение всех усилий фирмы на определённом сегменте рынка. При этом фокус может быть направлен как на издержки, так и на дифференциацию, главное, что все действия происходят только в рамках выбранной ниши. Компании, применяющие эту стратегию, стараются удовлетворить специфические потребности определённой группы потребителей лучше, чем это делают конкуренты [5].

Также в научной литературе выделяют стратегии, которые учитывают позиции компаний в конкурентной борьбе:

1. Стратегия рыночного лидера. Направлена на сохранение лидирующей позиции на рынке с помощью введения инноваций, агрессивного

маркетинга и улучшения продуктов. Компании-лидеры задают стандарт ценообразования, внедрении новых продуктов, освоении новых рынков и интенсивности маркетинговых кампаний. Чтобы удерживать свое преимущество, они должны активно защищать свои позиций, так как конкуренты всегда ищут слабости для проведения своей атаки.

2. Стратегия преследователя. Компании, которые стремятся догнать лидеров рынка, используют эту стратегию, направленную на копирование и улучшение их продуктов и методов. Они должны применять более агрессивные ценовые стратегии и улучшенные маркетинговые подходы для захвата рыночной доли.
3. Стратегия нишевого игрока. Предполагает концентрацию на небольшом сегменте рынка, который не пользуется интересом у крупных игроков.
4. Стратегия претендента. Компании-претенденты активно стремятся улучшить свои позиции на рынке за счёт инноваций, стратегических альянсов и агрессивного маркетинга. Они часто атакуют лидеров рынка, пытаясь захватить часть их доли [15].

Из перечисленного видно, что существующий спектр конкурентных стратегий весьма обширен и разнообразен. Компании могут выбирать наиболее подходящие подходы в зависимости от специфики рынка и конкретной ситуации. Так или иначе, каждая стратегия должна базироваться на сильных сторонах предприятия. Такие уникальные способности фирмы именуются конкурентными преимуществами. Рассмотрим это понятие подробнее.

Конкурентные преимущества – уникальные характеристики компании, которые позволяют компании выделяться и главным образом влияют на противостояние силе конкуренции [19].

Суть конкурентных преимуществ заключается в уникальных ресурсах и способностях предприятия, которые конкуренты не могут воспроизвести. Эти ресурсы можно разделить на материальные и нематериальные. Под материальными ресурсами понимают физические и финансовые активы, в

свою очередь нематериальные подразумевают бренд, корпоративную культуру, репутацию, знания и навыки персонала.

Существуют различные подходы к достижению конкурентных преимуществ. Один из них подчеркивает важность выявления слабых сторон конкурентов и использования этих уязвимостей для укрепления своей рыночной позиции. Другой подход фокусируется на потребителях и инновациях, предлагая максимально возможное качество и сервис [25].

Для того, чтобы понять с помощью чего формировать конкурентные преимущества предприятие должно тщательно проанализировать взаимоотношения и взаимосвязи трех ключевых субъектов рыночной среды: собственного предприятия, потребителей и конкурентов. Среди этих субъектов основополагающим элементом является потребитель, так как именно он определяет ценность товара и, следовательно, конкурентные преимущества.

Потребители делятся на три группы: те, кто желает и может приобрести товар; те, кто желает, но не может из-за высокой цены; и те, кто может, но не желает из-за неудовлетворительного качества. Компании стремятся увеличить свою рыночную долю, создавая конкурентные преимущества, которые переводят потребителей из категорий «желают, но не могут» и «могут, но не желают» в категорию «желают и могут». Однако при этом часть потребителей из категории «могут, но не желают» может быть потеряна [14].

Конкурентные преимущества определяются потребностями и ценностями целевой аудитории, а также действиями предприятия по сравнению с конкурентами. Выявление конкурентных преимуществ зачастую проще, чем их удержание. Исходя из этого их можно классифицировать по степени устойчивости. Преимущества низкого уровня, такие как доступ к дешевой рабочей силе и сырьевым ресурсам, масштаб производства, могут быть быстро утрачены, поскольку они легко доступны конкурентам. В свою очередь, преимущества более высокого уровня, например запатентованные технологии, уникальные товары и репутация предприятия, требуют

значительно больших инвестиций, но при этом могут удерживаться более длительное время. Формирование и сохранение таких устойчивых конкурентных преимуществ является ключевой стратегической задачей предприятия, обеспечивающей его конкурентоспособность на длительный период.

Таким образом, эффективная стратегия создания конкурентных преимуществ требует глубокого понимания характеристик потребителей, их ценностей, а также сравнительного анализа действий предприятия и его конкурентов. Однако стоит учитывать, что для успешного развития компании важно не только осознавать свои конкурентные преимущества, но и уметь их объективно оценивать.

Именно с помощью оценки конкурентоспособности предприятия выявляют свои сильные и слабые стороны, а также эффективность использования своих ресурсов и потенциала. Регулярный мониторинг конкурентоспособности обеспечивает возможность своевременно реагировать на изменения внешней среды и корректировать конкурентную стратегию фирмы. Существуют множество методов оценки конкурентоспособности. Они, основанные как на количественных, так и на качественных подходах, позволяют получить комплексное представление о положении предприятия на рынке, оценить его конкурентные преимущества и выявить области, требующие улучшения. Рассмотрим некоторые из них.

SWOT-анализ представляет собой один из наиболее широко используемых инструментов стратегического планирования, позволяющий оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Аббревиатура SWOT расшифровывается как Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Этот метод позволяет выявить и систематизировать ключевые аспекты, которые могут повлиять на успех предприятия, а также разработать стратегические рекомендации на основе проведенного анализа [4].

Основная цель SWOT-анализа - предоставление управленческому персоналу комплексного понимания текущего положения предприятия, с дальнейшим более эффективным планированием стратегических действий.

Процесс проведения SWOT-анализа состоит из нескольких этапов:

1. Сбор и обработка информации. На этом этапе проводятся внутренний и внешний анализ. Исследуются ресурсы, процессы, показатели деятельности предприятия, а также изучаются факторы внешней среды.
2. Определение факторов. Следующим шагом идентифицируется полученная на первом этапе информация. Важно грамотно её интерпретировать и распределить в следующие категории:
 - Сильные стороны (Strengths) - внутренние характеристики, которые приносят предприятию конкурентные преимущества.
 - Слабые стороны (Weaknesses) - внутренние недостатки или ограничения, которые могут препятствовать достижению целей.
 - Возможности (Opportunities) - внешние факторы, которые предприятие может использовать для улучшения своих позиций на рынке.
 - Угрозы (Threats) - внешние факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность предприятия.
3. Анализ и интерпретация данных. На данном этапе составляется матрица SWOT, которая представлена на рисунке 1.1. В ней сначала отражаются все определённые факторы, а затем идет процесс сопоставления сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами для выявления стратегически важных областей. Основная идея в том, что сильные стороны могут быть использованы для реализации возможностей и нейтрализации угроз, а слабые стороны требуют разработки стратегий по их минимизации.
4. Разработка стратегических рекомендаций. Далее анализируют сопоставления и определяют шаги, которые могут быть предприняты

для развития компании. Вырабатываются следующие основные рекомендации:

- SO-стратегии (Strengths-Opportunities) - использование сильных сторон для реализации возможностей.
- WO-стратегии (Weaknesses-Opportunities) - улучшение слабых сторон для использования возможностей.
- ST-стратегии (Strengths-Threats) - применение сильных сторон для защиты от угроз.
- WT-стратегии (Weaknesses-Threats) - разработка мер по уменьшению слабых сторон и защите от угроз.

	Возможности, О 1. 2. ...	Угрозы, Т 1. 2. ...
Сильные стороны, S 1. 2. ...	SO-стратегии	ST-стратегии
Слабые стороны, W 1. 2. ...	WO-стратегии	WT-стратегии

Рисунок 1.1 – Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ является инструментом стратегического планирования, который позволяет предприятиям систематически оценивать свои внутренние и внешние факторы и разрабатывать эффективные стратегии для достижения своих целей. Его универсальность и гибкость делают его неотъемлемой частью управленческого арсенала любой организации, которая заинтересована в повышении конкурентоспособности на рынке.

Следующий метод оценки конкурентоспособности – модель пяти сил конкуренции М. Портера. С её помощью определяют состояние конкуренции в отрасли. В ней рассматривается и оценивается влияние таких сил как:

- Соперничество между имеющимися конкурентами;
- Угроза появления новых конкурентов;
- Угроза появления продуктов-заменителей;

- Способность поставщиков торговаться;
- Способность покупателей торговаться [20].

Модель пяти сил конкуренции М. Портера выступает хорошим инструментом для выявления основных конкурентных сил, которые влияют на рынок, и определения степени воздействия каждой из них. Эта модель так востребована, потому что она демонстрирует величину и структуру этих сил, за счёт чего определяется характер конкурентной борьбы на рынке, понимание которой даёт возможность предприятиям разрабатывать эффективные стратегии для улучшения и укрепления своих позиций.

Наконец, наиболее важным аспектом при оценке конкурентоспособности является анализ конкурентов и их сравнительная оценка с предприятием. Этот метод подразумевает количественную оценку каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

Так как у каждой отрасли и каждого рынка отдельные особенные ключевые факторы успеха и конкурентные критерии, они должны выясняться в процессе анализа. Это и будет являться первым шагом вместе с определением исследуемых конкурентов. Затем проводится исследование компании и её прямых конкурентов по каждому показателю и выдаётся оценка обычно от 1 до 10, но при недостаточности информации допускаются оценки в виде категорий: сильнее, слабее и примерно одинаково. Рекомендовано использовать систему оценок, где каждому фактору присвоен свой вес в зависимости от его важности в рассматриваемой отрасли. Чем больше важность, тем больше вес. После завершения оценивания производится расчёт итоговых показателей. На их основе делаются выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определяются сильные и слабые позиции фирмы [10].

Заклучим, что перечисленные методы оценки конкурентоспособности позволяют судить о наличии компанией конкурентного преимущества или отставания по сравнению конкурентами. Благодаря ним фирма может определять области атаки или защиты, что очень важно при конкурентной

борьбе. Использование инструментов анализа необходимо, так как это создаёт основу для разработки стратегий, направленных на улучшение конкурентоспособности.

Сделаем вывод. Конкуренция является многогранным понятием, которое подразумевает под собой как структурные аспекты рынка, так и взаимодействие между фирмами. Конкурентоспособность, согласно проведенному анализу, представляет собой комплексную характеристику, отражающую способность компании эффективно использовать внутренние ресурсы, удовлетворять потребности рынка, внедрять инновации и адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Конкурентоспособность предприятия является результатом взаимодействия внутренних и внешних факторов. Комплексное их понимание и управление ими является необходимым условием для определения и создания конкурентных преимуществ фирмы. Для определения конкурентных преимуществ или отставаний по сравнению с конкурентами применяются методы оценки конкурентоспособности. На их основе разрабатываются и внедряются стратегии повышения конкурентоспособности.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

2.1 Общий анализ компании

Исследуемым предприятием для анализа в практической части работы выступает ООО «БИЗНЕС ГРУППА».

ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является динамично развивающейся компанией в сфере автомобильных грузоперевозок. Компания была основана в 2011 году и первоначально занималась различными направлениями бизнеса, начиная от строительства, заканчивая деятельностью в области права. В 2023 году она успешно вышла на рынок грузоперевозок, быстро зарекомендовав себя благодаря ранее созданным крепким деловым связям.

Юридическая информация о компании:

- Наименование: Общество с ограниченной ответственностью «БИЗНЕС ГРУППА»
- Категория субъекта малого или среднего предпринимательства: Микропредприятие
- Адрес: 191014, Санкт-Петербург, ул. Белинского, 7, А, 1
- ИНН: 7841447858
- КПП: 784101001
- ОКПО: 92012695
- Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью (ОКОПФ 12300)
- Форма собственности: Частная собственность (ОКФС 16)

Основным видом деятельности компании является автомобильная перевозка грузов (ОКВЭД2 49.41). ООО «БИЗНЕС ГРУППА» специализируется на транспортировке инертных грузов, таких как песок, гравий, щебень и другие строительные материалы. Эти грузы играют важную роль в строительной и промышленной сферах, и их безопасная и своевременная доставка имеет ключевое значение для клиентов компании.

Свою деятельность компания выполняет в Санкт-Петербурге и в Ленинградской области.

Руководителем компании является Полозов Спартак Александрович. Фирма состоит из опытных специалистов по логистике, ранее работавших в крупной логистической фирме, что позволяет обеспечивать высокий уровень обслуживания и надёжность перевозок.

Главный принцип работы компании заключается в предоставлении услуг грузоперевозок на высоком профессиональном уровне. ООО «БИЗНЕС ГРУППА» стремится удовлетворять потребности своих клиентов, предлагая оптимальные решения для сокращения затрат на перевозки. Ключевыми задачами компании являются взаимовыгодное сотрудничество и предоставление высококачественных услуг.

ООО «БИЗНЕС ГРУППА» использует функциональную организационную структуру, представленная на рисунке 2.1. Структура состоит из следующих ключевых подразделений: бухгалтерия, логистика, отдел продаж, заместитель генерального директора и генеральный директор.

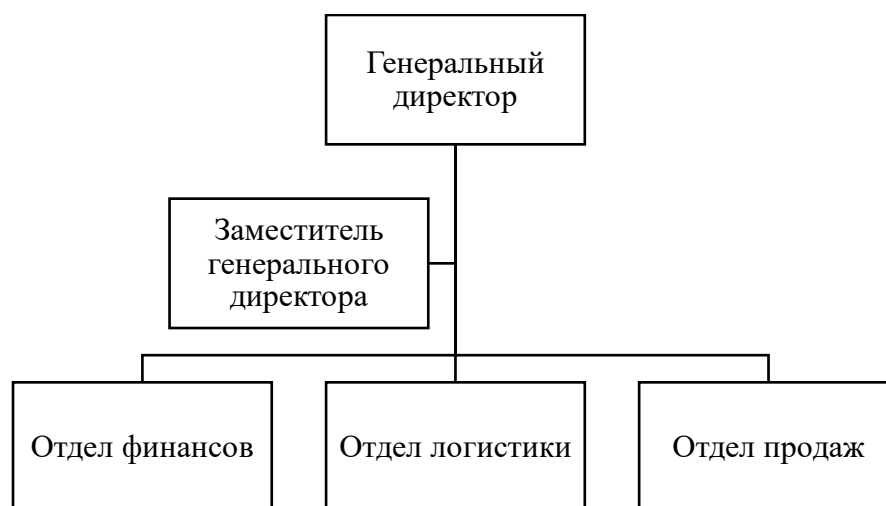


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

Каждый отдел имеет свои уникальные функции и задачи, кратко перечислим их и проанализируем. Генеральный директор определяет стратегическое направление развития бизнеса, занимается созданием и поддержанием деловых связей, привлечением капитала и общей

координацией деятельности компании. Как можно заметить, он выполняет множество функций и полностью погружен в работу фирмы, однако такая высокая нагрузка на одного человека сильно замедляет принятие оперативных решений. Его заместитель координирует работу всех отделов, контролирует выполнение заказов водителями, управляет оперативной деятельностью и обеспечивает взаимодействие между подразделениями. По сути, он дублирует функции генерального директора. Это снижает нагрузку на руководителя компании и улучшает координацию между отделами, за счёт более оперативного управления повседневными задачами, но также возникает проблема двойного подчинения у отделов, и в следствии увеличивается время принятия и исполнения решений, их контроля, а также снижается общая эффективность.

Отдел финансов управляет финансовыми потоками, ведёт бухгалтерский учет, готовит финансовую отчетность и занимается налоговым планированием. Отдел логистики планирует и оптимизирует маршруты перевозок, ищет и нанимает водителей, управляет транспортными средствами и обеспечивает своевременную доставку грузов. Отдел продаж проводит маркетинговые исследования, привлекает новых клиентов, заключает контракты и продвигает услуги компании.

Внутренние коммуникации в компании осуществляются через регулярные совещания, отчеты и интернет-ресурсы. Ключевую роль в обеспечении координации и передачи информации между отделами исполняет заместитель генерального директора. Обратная связь осуществляется через регулярные встречи руководителей отделов с генеральным директором и заместителем генерального директора, это позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы и корректировать планы.

Таким образом, функциональная структура ООО "БИЗНЕС ГРУППА" обеспечивает четкое разделение обязанностей. Наличие заместителя генерального директора обосновано улучшением координации между отделами и контроля за выполнением задач, позволяя эффективно управлять

повседневными процессами. Однако такая структура имеет свои минусы, поскольку отделы могут работать изолированно друг от друга, что снижает оперативность обмена информацией. А также возможны конфликты интересов между ними, которые приводят к снижению общей эффективности компании. Исходя из этого, наблюдается сильная зависимость достижения успеха каждого отдела от компетентности заместителя директора, отчего увеличивается риск ошибок и неэффективного управления.

Чтобы оценить экономическую деятельности организации проведем анализ следующих «Бухгалтерский баланс» (форма № 1) и «Отчет о финансовых результатах» (Форма № 2), представленные в Приложении А и Приложении Б. Результаты вычислений анализа экономического состояния организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» за 2022-2023 г.г.

Показатель	2023	2022	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	31 499	851	30 648	3601.06%
2. Себестоимость, тыс. руб.	30 970	799	30 171	3775.34%
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	529	52	477	917.31%
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	529	52	477	917.31%
5. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	168	52	116	223.08%
6. Основные средства, тыс. руб.	412	412	0	0%
7. Оборотные активы, тыс. руб.	4 842	343	4 499	1311.37%
8. Среднесписочная численность	10	10	0	0%
9. Производительность труда, тыс. руб.	3 149.9	85.1	3 064.8	3601.06%
10. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	16.8	5.2	11.6	223.08%
11. Фондоотдача	76.5	2.1	74.4	3542.86%
12. Оборачиваемость активов	6.5	2.5	4.0	160%
13. Рентабельность продаж, %	1.7	6.1	-4.4%	-72.13%
14. Рентабельность производства, %	1.7	6.1	-4.4%	-72.13%
15. Затраты на рубль выручки, коп.	98.3	93.9	4.4	4.69%

Прежде чем переходить к выводам по финансовым показателям, важно упомянуть, что ООО «БИЗНЕС ГРУППА» с 2023 года сменила свою сферу деятельности, перейдя в логистику с профилем в перевозке инертных грузов. Этот переход сопровождался значительным ростом выручки и изменением структуры затрат. В 2023 году компания реализовала стратегию активного наращивания клиентской базы, предлагая им свои услуги по сниженной цене и предоставляя их практически по себестоимости. Рассмотрим финансовые показатели компании и оценим влияние данной стратегии на экономическое состояние предприятия.

Выручка компании в 2023 году составила 31 499 тыс. руб. и значительно превышает показатель 2022 года 851 тыс. руб.. Абсолютное изменение составило 30 648 тыс. руб., а темп прироста достиг 3601.06%. Этот резкий рост обусловлен переходом бизнеса в сферу логистики и активным привлечением новых клиентов. Вместе с этим расходы по обычной деятельности также существенно увеличились: с 799 тыс. руб. в 2022 году до 30 970 тыс. руб. в 2023 году. Абсолютное изменение составило 30 171 тыс. руб., а темп прироста - 3775.34%. Основная часть затрат была связана с арендой техники и наймом водителей. Эти высокие затраты являются причиной того, что рентабельность продаж снизилась с 6.1% до 1.7%.

Несмотря на значительное увеличение выручки, чистая прибыль такой же динамики не показала и выросла всего с 52 тыс. руб. в 2022 году до 168 тыс. руб. в 2023 году. Абсолютное изменение составило 116 тыс. руб., а темп прироста - 223.08%. Это указывает на высокие затраты, которые практически «съедают» всю прибыль. Валовая прибыль увеличилась с 52 тыс. руб. до 529 тыс. руб., что свидетельствует о положительной динамике, но требует дальнейшего улучшения.

Можно сделать вывод о снижении эффективности операционной деятельности, так как рентабельность продаж снизилась с 6.1% до 1.7%. Рентабельность производства показала аналогичное снижение, причиной выступает высокая себестоимость услуг. Оборотные активы значительно

увеличились с 343 тыс. руб. до 4 842 тыс. руб. Абсолютное изменение составило 4 499 тыс. руб., а темп прироста достиг 1311.37%. Их увеличение обусловлено ростом краткосрочных активов и денежных средств, необходимых для покрытия текущих затрат. Благодаря этому оборачиваемость активов также увеличилась с 2.5 до 6.5 раз и свидетельствует о повышении скорости оборота активов и улучшении их использования для поддержания операционной деятельности.

Затраты на рубль выручки увеличились с 93.9 коп. до 98.3 коп., что объясняется ростом издержек. Абсолютное изменение составило 4.4 коп., а темп прироста — 4.69%. Высокие издержки требуют тщательного контроля и оптимизации, чтобы повысить общую эффективность и рентабельность компании.

Анализ финансовых показателей ООО «БИЗНЕСГРУППА» показывает, что компания успешно перешла в новую сферу деятельности и значительно увеличила свою выручку за счёт проводимой маркетинговой стратегии по наращиванию клиентской базы. Вместе с этим соизмеримого роста прибыли не произошло, компания проработала год практически «в ноль». Это объясняется выбранной стратегией, которая должна увеличить прибыль в будущем, но на текущий момент компания является невыгодной для собственника. Как выяснилось, основные затраты направлены на поддержание операционной деятельности и требуют оптимизации для повышения эффективности фирмы. Рост оборотных активов и улучшение оборачиваемости активов свидетельствуют о исполнении большого количества заказов, что говорит об эффективности работы маркетингового отдела и выбранной стратегии предоставления услуг по себестоимости.

Финансовые данные предоставляют общую картину, однако для глубокого понимания причин изменений в этих показателях необходимо изучить, как именно функционируют бизнес-процессы внутри компании. Понимание этих процессов позволит оценить внутреннюю эффективность бизнеса и выявить области для улучшения, что необходимо для разработки

конкурентоспособной стратегии. Для этого проведем анализ операционной деятельности ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

Операционная модель компании состоит из нескольких ключевых этапов, каждый из которых играет важную роль в общей цепочке создания стоимости. Данные этапы представлены на рисунке 2.2

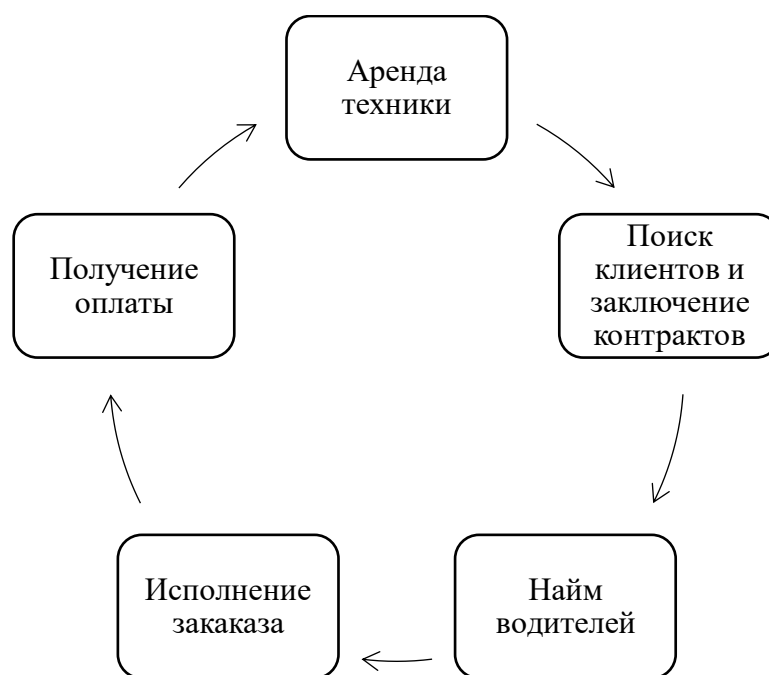


Рисунок 2.2 - Операционная модель ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

На первом этапе фирма арендует самосвалы для осуществления перевозок инертных грузов. Договор аренды заключается с автопарком на длительный срок, обычно на один год, за счёт такого срока компания получает скидку, при этом оплата производится ежемесячно. Стоимость аренды одного самосвала составляет около 180 тысяч рублей в месяц в зависимости от модели самосвала и его рабочего состояния.

Следующим этапом является поиск и заключение контрактов с клиентами. Они заключаются преимущественно с крупными строительными и промышленными предприятиями, нуждающимися в регулярных поставках инертных грузов. Поиск клиентов осуществляется отделом продаж через холодные звонки на строительные объекты или непосредственно генеральным

директором через переговоры с собственниками. Учет клиентов и всей информации по ним ведётся в Google-таблицах с общим доступом для всех отделов.

Иногда первые два этапа меняются местами. Это происходит в те моменты, когда у фирмы становится больше клиентов чем она может себе позволить обслужить. В таких случаях на срок исполнения заказа берутся дополнительные самосвалы, если это целесообразно и экономически выгодно. Но, учитывая применяемую маркетинговую стратегию фирмой, последнее условие может и не выполняться, так как на данном этапе компании важнее получить в свою базу клиента и завоевать репутацию, чем получить прибыль.

После заключения контрактов с клиентами компания приступает к поиску исполнителей. Найм водителей производится на сдельной основе. Каждый водитель нанимается на определённую смену, которая может продолжаться от нескольких дней до нескольких недель в зависимости от объёма и длительности заказа. После завершения заказа водителю выплачивается вознаграждение. То есть водителей в штате компании нет. Для осуществления поиска исполнителей у компании имеется в наличии определённая база водителей, с которыми она уже сотрудничала и помимо этого активно использует интернет-ресурсы. База водителей ведётся в Google-таблицах. Средняя заработная плата водителя составляет около 5 тысяч рублей за смену, то есть примерно за 8 часов работы.

После заключения контрактов с клиентами и наймом водителей всю дальнейшую деятельность координирует отдел логистики. Он занимается планированием маршрутов, управлением перевозками, контролем за движением транспорта, обеспечением своевременной доставки грузов и решение возникающих оперативных вопросов. Важной задачей на этом этапе является минимизация простоев и оптимизация загрузки транспортных средств.

Заключительным этапом является получение оплаты за предоставленные услуги. Данный процесс, как правило, характеризуется

задержками в поступлении средств от клиентов. Средний чек при перевозке 1 кубометра груза равняется 450 рублей. При этом компания сталкивается с ситуацией, когда необходимо обеспечить своевременную выплату заработной платы водителям по факту исполнения смены. Эта система выплат является важным аспектом мотивации и привлечения кадров. Она должна учитывать задержки в получении оплат от клиентов и требует наличия достаточного объёма оборотных средств.

Финансовые показатели ООО «БИЗНЕС ГРУППА» демонстрируют высокие расходы, связанные с арендой самосвалов и оплатой труда водителей. Основные затраты составляют арендные платежи в размере около 2 160 тысяч рублей в год на один самосвал, что при наличии десяти самосвалов составляет примерно 21 600 тысяч рублей в год. Затраты на техническое обслуживание арендованных самосвалов включены в стоимость аренды, за счёт чего снижаются риски дополнительных расходов. Заработная плата водителей, при средней зарплате 90 тысяч рублей в месяц на одного водителя, составляет примерно 10 800 тысяч рублей в год для десяти водителей.

Подведем итог, ООО «БИЗНЕС ГРУППА» необходимо работать над оптимизацией своих затрат и повышением операционной эффективности, чтобы укрепить свои позиции на рынке и достичь устойчивого роста. Так как клиентская база была привлечена низкими ценами, существует риск, что потребители откажутся от услуг компании, если их стоимость будет увеличена. В следствии этого фирме необходимо рассматривать способы уменьшения себестоимости для того, чтобы была возможность незначительно увеличивать стоимость предлагаемых клиентам услуг и при этом получать больше прибыли. Таким образом, эффективное управление дебиторской задолженностью и уменьшение времени поступления платежей от клиентов являются критически важными для финансовой стабильности и устойчивости ООО «БИЗНЕС ГРУППА».

2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

Учитывая всё вышеперечисленные факторы, появилась необходимость более детально оценить конкурентоспособность компании на рынке автомобильных грузоперевозок. Для этого была применена модель пяти сил конкуренции М. Портера. Результаты анализа отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Пять сил конкуренции ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

Конкурентная сила	Значение	Пояснение
Угроза появления новых конкурентов	Среднее	Высокие капитальные затраты и необходимость создания логистической инфраструктуры создают сильный барьер для входа на рынок. но при наличии таких ресурсов для новых участников он окажется достаточно быстрым.
Интенсивность конкурентной борьбы среди существующих игроков	Высокое	Высокая конкуренция обусловлена легким переключением клиентов между исполнителями, однородностью предлагаемых услуг и высоким уровнем ценовой конкуренции.
Угроза появления товаров-заменителей	Низкое	Альтернативные виды транспортировки не могут обеспечить ту же скорость и гибкость, что автотранспортные услуги.
Сила поставщиков	Среднее	Существует зависимость от отношений с автопарком и стоимостью топлива.
Сила покупателей	Высокое	Клиенты имеют широкий выбор поставщиков услуг, тем самым диктуют свои цены.

Анализ конкурентных сил, влияющих на ООО «БИЗНЕС ГРУППА», показал, что компания функционирует в высококонкурентной среде с умеренной угрозой появления новых участников и низкой угрозой появления товаров-заменителей. Основными вызовами выступают высокая конкуренция среди существующих игроков и значительная сила покупателей. В то же время, умеренная сила поставщиков позволяет компании развивать

долгосрочные партнерские отношения и искать возможности для оптимизации затрат. Следовательно, для повышения конкурентоспособности компании необходимо совершенствовать качество обслуживания и развивать уникальные предложения для клиентов.

Анализ конкурентных сил по модели Портера позволил получить представление о рыночной среде, в которой действует ООО «БИЗНЕС ГРУППА». Однако для полноценного понимания внутренней и внешней среды компании необходимо было применить более комплексный подход. В этом контексте был проведен SWOT-анализ. Это инструмент стратегического планирования, который помогает выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность компании. SWOT-анализ предоставил систематизированную информацию, которая позволила предложить стратегии для улучшения конкурентоспособности и устойчивого развития фирмы. Результаты проведенного SWOT-анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Матрица SWOT-анализа ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

	Возможности, О 1. Расширение географии услуг. 2. Внедрение инновационных технологий. 3. Укрепление партнерских отношений. 4. Участие в крупных строительных проектах. 5. Расширение ассортимента предоставляемых услуг. 6. Увеличение спроса на перевозку инертных грузов. 7. Привлечение инвестиций для развития бизнеса.	Угрозы, Т 1. Высокая конкуренция. 2. Колебания цен на аренду самосвалов и топливо. 3. Экономическая нестабильность. 4. Изменения в законодательстве. 5. Появление новых конкурентов на рынке. 6. Ужесточение экологических стандартов. 7. Снижение платежеспособности клиентов.
Сильные стороны, S 1. Надежные деловые связи и партнерства. 2. Гибкость в управлении водителями и транспортом. 3. Специализация на перевозке инертных грузов.	1-1 6-2 3-4 2-7	2-3 6-4 3-2 5-8

4. Эффективная логистическая система. 5. Высокая квалификация персонала. 6. Современные методы управления проектами. 7. Быстрое наращивание клиентской базы.		
Слабые стороны, W 1. Высокие затраты на аренду самосвалов и оплату труда водителей. 2. Зависимость от арендуемой техники. 3. Отсутствие долгосрочных контрактов. 4. Нехватка собственных транспортных средств. 5. Задержки с получением оплаты от клиентов. 6. Сложности в найме водителей для срочных заказов. 7. Ограниченность ассортимента предоставляемых услуг. 8. Низкая узнаваемость бренда на новом рынке.	2-7 8-3 7-5 1-2	1-1 7-5 8-5 6-7

В результате интерпретации полученных во время анализа данных были выработаны следующие рекомендации, объединенные по стратегиям:

SO-стратегии.

1. Расширение географии услуг. Сила 1 - Возможность 1
2. Внедрение современных технологий управления. Сила 6 - Возможность 2
3. Участие в крупных строительных проектах. Сила 3 - Возможность 4
4. Привлечение инвестиций. Сила 2 - Возможность 7

WO-стратегии.

1. Снижение зависимости от арендуемой техники. Слабость 2 - Возможность 7
2. Повышение узнаваемости бренда. Слабость 8 - Возможность 3

3. Расширение ассортимента услуг. Слабость 7 - Возможность 5
4. Оптимизация затрат. Слабость 1 - Возможность 2

ST-стратегии

1. Смягчение экономической нестабильности. Сила 2 - Угроза 3
2. Соблюдение изменений в законодательстве. Сила 6 - Угроза 4
3. Повышение устойчивости к колебаниям цен. Сила 3 - Угроза 2
4. Обеспечение безопасности перевозок. Сила 5 - Угроза 8

WT-стратегии.

1. Работа по снижению затрат. Слабость 1 - Угроза 1
2. Диверсификация услуг. Слабость 7 - Угроза 5
3. Повышение узнаваемости бренда. Слабость 8 - Угроза 5
4. Разработка мер по улучшению условий найма водителей. Слабость 6 - Угроза 7

Обобщив все предложенные стратегии, был сделан вывод о необходимости системного подхода к развитию ООО «БИЗНЕС ГРУППА», который будет охватывать несколько ключевых направлений.

Во-первых, основными приоритетами для компании являются расширение и диверсификация услуг. Для того, чтобы привлечь новых клиентов и увеличить свою рыночную долю, фирма должна продолжать увеличивать географию своего присутствия и ассортимент предлагаемых услуг. Это шаг повысит устойчивость бизнеса к внешним изменениям и усилит его конкурентоспособность.

Во-вторых, необходимо провести инвестиции в собственные активы. Приобретение собственных транспортных средств снизит зависимость от аренды. Это будет способствовать сокращению операционных затрат и улучшению маржинальности, что является критическим фактором для финансовой устойчивости.

Третьим направлением является оптимизация затрат. Внедрение современных систем управления перевозками позволит ООО «БИЗНЕС ГРУППА» эффективно оптимизировать затраты на технику и оплату труда

водителей. Это повысит операционную эффективность и позволит компании более гибко реагировать на изменения в рыночной среде.

Повышение репутации представляет собой четвертое направление стратегического развития. Усиление маркетинговых усилий и укрепление партнерских отношений будет способствовать повышению узнаваемости бренда. Это не только привлечет новых клиентов, но и улучшит репутацию компании на рынке.

Таким образом, системный подход, состоящий из расширения и диверсификации услуг, инвестиции в собственные активы, оптимизации затрат, повышения репутации и адаптации к внешним изменениям, обеспечит ООО «БИЗНЕС ГРУППА» устойчивое развитие и укрепление позиций на рынке логистических услуг. Эти предложенные стратегии, взаимодополняя друг друга, имеют перспективу создания прочной основы для долгосрочного роста и повышения конкурентоспособности компании.

Для дальнейшего определения возможных стратегических направлений развития ООО «БИЗНЕС ГРУППА» был проведен сравнительный анализ конкурентов, представленный в таблице 2.4. Этот анализ позволил понять, как компания позиционирует себя на рынке относительно других игроков.

Были определены основные игроки на рынке автомобильных перевозок инертных грузов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Основные конкуренты - это компании, которые предлагают аналогичные услуги по транспортировке песка, гравия, щебня и других инертных материалов, и взаимодействуют с теми же потребителями.

Основными конкурентами ООО «БИЗНЕС ГРУППА» на рынке являются:

1. ООО «A-Logistics Group» - крупная компания с обширным парком собственных самосвалов, предлагающая услуги по транспортировке инертных грузов по цене около 500 рублей за кубометр. Известна стабильностью и высоким уровнем сервиса.

2. ООО «НЕРУД ЛОГИСТИКА» - компания среднего размера, предоставляющая услуги по перевозке инертных материалов. Цена за перевозку варьируется в пределах 480-520 рублей за кубометр. Отличается гибким подходом к клиентам и экологичными решениями.

3. ИП Белов О.С. - небольшая компания, работающая в эконом-сегменте, с ценами около 450 рублей за кубометр. Специализируется на локальных перевозках и сотрудничает с небольшими строительными фирмами.

Для сравнительного анализа были определены следующие ключевые факторы: цена за перевозку, парк транспортных средств, уровень сервиса, репутация на рынке, рекламная активность, технологическая оснащенность и финансовая устойчивость. Каждому фактору присвоен вес в зависимости от его значимости на рынке автомобильных перевозок инертных грузов.

Таблица 2.4 - Сравнительный анализ конкурентов ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

Фактор	ООО «БИЗНЕС ГРУППА»	ООО «А-Logistics Group»	ООО «НЕРУД ЛОГИСТИКА»	ИП Белов О.С.
Цена за м ³ в руб.	450	500	500	450
Парк транспортных средств	10 аренда	50 собственных	25 собственных	6 собственных
Уровень сервиса	Средний	Высокий	Высокий	Средний
Репутация на рынке	Средняя	Высокая	Средняя	Низкая
Финансовая устойчивость	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
Рекламная активность	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая
Технологическая оснащенность	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая

Затем результаты были интерпретированы в оценки по 10 бальной шкале. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Интерпретация результатов в оценки

Фактор	Вес	ООО «БИЗНЕС ГРУППА»	ООО «А-Logistics Group»	ООО «НЕРУД ЛОГИСТИКА»	ИП Белов О.С.
Цена за м3	0.30	2.7	2.4	2.4	2.7
Парк транспортных средств	0.20	0.8	2.0	1.4	0.6
Уровень сервиса	0.15	0.9	1.5	1.35	0.9
Репутация на рынке	0.15	0.9	1.5	0.9	0.6
Финансовая устойчивость	0.15	0.45	1.5	1.05	0.45
Рекламная активность	0.05	0.1	0.5	0.35	0.1
Технологическая оснащенность	0.05	0.1	0.5	0.35	0.1
Итоговый результат		5.95	9.9	7.8	5.45

В результате сравнительного анализа выяснилось, что ООО «БИЗНЕС ГРУППА» занимает третье место среди рассматриваемых конкурентов на рынке автомобильной перевозки инертных грузов. Основным конкурентом является ООО «А-Logistics Group», получившая наивысшую итоговую оценку 9.9 баллов благодаря значительным преимуществам практически по всем ключевым показателям. Тем не менее, ООО «БИЗНЕС ГРУППА» имеет конкурентное преимущество в виде низкой цены за кубометр, что делает компанию привлекательной для некоторых клиентов. Однако, этого преимущества недостаточно для значительного улучшения позиции на рынке, так как другие показатели отстают. Наиболее критичными из них являются отсутствие собственного парка транспортных средств, низкий уровень сервиса, нестабильное финансовое положение и низкая рекламная активность.

Обобщив результаты всех проведенных анализов, выведем целостное понимание текущей конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА».

Компания, сменив сферу деятельности и войдя на рынок автомобильных перевозок инертных грузов, быстро к нему приспособилась и закрепились, используя стратегию предоставления услуг практически по себестоимости. Финансовый анализ выявил положительную динамику выручки, что

подтверждает рост спроса на услуги компании. Однако, высокая себестоимость и значительные расходы на аренду самосвалов и оплату труда водителей не дают компании получать хорошую прибыль.

Конкурентный анализ по модели пяти сил Портера показал, что компания функционирует в условиях конкуренции с высокой интенсивностью. Основные конкуренты обладают значительными преимуществами, такими как большой парк собственных транспортных средств, высокий уровень сервиса и репутации. SWOT-анализ и сравнительный конкурентный анализ выявили, что основными сильными сторонами ООО «БИЗНЕС ГРУППА» являются низкая цена на услуги и гибкость в управлении ресурсами. К слабым сторонам относятся низкая финансовая устойчивость, зависимость от аренды, средний уровень сервиса и репутации, а также низкая рекламная активность и технологическая оснащенность.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что текущая конкурентоспособность ООО «БИЗНЕС ГРУППА» обусловлена преимуществами в виде низкой стоимости услуг. Таким образом, для дальнейшего укрепления позиций на рынке и повышения устойчивости, компании необходимо решить внутренние проблемы, связанные с высокими операционными расходами, а также повысить уровень сервиса и рекламную активность. Текущая конкурентоспособность компании можно оценить как среднюю, с потенциалом для роста при условии оптимизации внутренних процессов и улучшения ключевых показателей.

3 Разработка системы стратегического развития: повышение конкурентоспособности предприятия ООО «БИЗНЕС ГРУППА»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности

На основе проведенного во второй главе работы анализа деятельности и конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» были выявлены ключевые проблемы и возможности для улучшения компании. В данной главе предложена система стратегического развития, состоящая из комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Эти мероприятия были разработаны с учетом текущих условий и возможностей компании с целью долгосрочного улучшения и укрепления её позиции на рынке автомобильных перевозок инертных грузов. Перечислим их:

1. Финансовое планирование;
2. Приобретение собственного автопарка;
3. Внедрение современных технологий и автоматизации процессов;
4. Диверсификация услуг;
5. Усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности.

Данные мероприятия расположены по степени важности и порядку их выполнения. Прежде всего стоит упомянуть, что финансовое планирование будет подробно рассмотрено в следующей части работы, так как по своей сути является экономическим обоснованием предложенной стратегии. Поэтому перейдём к описанию следующих мероприятий.

Фирма пользовалась услугой аренды техники, так как изучала возможности рынка автомобильных грузоперевозок. Теперь же, протестировав рынок и наработав клиентскую базу, обоснованным шагом в стратегии повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является приобретение собственного автопарка. Также, анализ текущего состояния компании показал, что использование арендованных транспортных

средств создаёт значительные финансовые нагрузки и ограничения в операционной деятельности. Исходя из этого, собственный автопарк обеспечит большую независимость фирмы, позволит эффективней контролировать эксплуатацию техники и снизит долгосрочные расходы на аренду. А также, в условиях высокого уровня конкуренции на рынке логистики наличие собственного автопарка будет являться важным долгосрочным конкурентным преимуществом, так как повысит надежность и качество предоставляемых услуг. При нынешнем финансовом состоянии фирмы приобретение техники целесообразней всего выполнить с помощью лизинга с дальнейшим правом выкупа. Тем самым компания сменит обычную аренду на аренду с последующим переходом машин в свою собственность.

Для создания собственного автопарка планируется реализация следующих шагов:

- Проведение анализа текущих и прогнозируемых объемов перевозок для определения необходимого количества и типов транспортных средств;
- Сравнение различных предложений лизинговых компаний, выбор наиболее выгодных условий по ставке, срокам и условиям обслуживания.;
- Оформление договоров лизинга на выбранные транспортные средства.
- Организация доставки транспортных средств, их регистрация и введение в эксплуатацию.

Ожидаемые результаты:

- Снижение зависимости от арендованных транспортных средств и уменьшение связанных с этим расходов.
- Повышение операционной эффективности за счёт более гибкого и оперативного управления автопарком.
- Увеличение надежности и качества предоставляемых услуг.
- Улучшение финансовой устойчивости компании за счёт оптимизации затрат на транспорт.

- Повышение конкурентоспособности благодаря наличию собственного автопарка.

На основе текущих выполняемых работ рекомендуются для приобретения самосвалы модели Shacman (Shaanxi) F3000, 2017 года выпуска с объёмом кузова 35 м³. Покупка будет в количестве 10 штук, что равнозначно текущему количеству арендованных самосвалов. Характеристики рекомендуемой модели позволят компании эффективно выполнять свои заказы и дальше на протяжении следующих несколько лет. Приобретение техники будет происходить при посредничестве АО «ВТБ Лизинг» [32]. Ответственность за реализацию этого шага будет возложена на отдел финансов.

Одновременно с созданием собственного автопарка, ключевым шагом в стратегии повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является внедрение современных технологий и автоматизации логистических и управленческих процессов. Системы управления транспортом (TMS) и GPS-трекеры позволят значительно улучшить координацию и контроль за исполнением заказов. Эти технологии помогут оптимизировать маршруты, минимизировать простои и обеспечат более точное выполнение заказов.

План внедрения:

1. Анализ существующих решений на рынке, выбор системы, наиболее подходящей по функционалу и стоимости для нужд компании.
2. Закупка и установка GPS-трекеров для обеспечения постоянного мониторинга местоположения и состояния транспортных средств.
3. Обучение персонала работе с новыми системами.
4. Интеграция TMS в существующие системы бухгалтерского учета, складского учета и управления заказами.

Ожидаемые результаты:

- Повышение точности и оперативности выполнения заказов.
- Оптимизация маршрутов и снижение затрат на топливо и техническое обслуживание.

- Улучшение контроля над состоянием транспортных средств и грузов.
- Увеличение прозрачности и эффективности логистических процессов.
- Повышение удовлетворенности клиентов за счёт более высокого уровня сервиса.

Для данного шага в ходе анализа была выбрана программа «Управление временными интервалами погрузочно-разгрузочных работ на складе – antSlotManagement (TSM)», разработанная «АНТ Технолоджис» [27]. Она позволит отделу логистики в режиме реального времени выбирать и бронировать свободное временное окно на складе для доставки или вывоза товара, отражает статусы перемещения транспорта, рассчитывает KPI по складским докам и транспортным контрагентам. Весомое преимущество данной программы состоит в том, что с приобретением доступа к ней дополнительно в стоимость включено обучение и консультирование персонала. Помимо этого, данная программа имеет возможности интеграции в CRM системы, что благоприятно скажется на качестве и скорости распространения информации между отделами внутри фирмы.

Для функционирования вышеописанной программы следует приобрести и установить GPS-трекеры. Для снижения затрат на закупку данного оборудования был выбран оптимальный вариант в виде устройства «Автомобильный ГЛОНАСС-трекер Сигнал S-2653» [31]. Устройства приобретаются в количестве имеющихся машин в автопарке, то есть 10 штук. Ответственность за реализацию этого шага будет возложена на отдел логистики.

Следующим шагом в стратегическом развитии ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является расширение предлагаемых услуг. Это мероприятие позволит привлечь новых и более эффективно использовать базу существующих клиентов. Диверсификация услуг имеет смысл, так как у компании уже сложилось понимание отрасли и имеются налаженные отношения с поставщиками. ООО «БИЗНЕС ГРУППА» может предложить смежные с транспортировкой грузов услуги, такие как складирования и

хранения грузов и сдача в аренду строительной спецтехники. Организация временного хранения грузов позволит клиентам оптимизировать свои логистические цепочки, снизить издержки и повысить эффективность управления поставками. Такая потребность часто появляется у строительных компаний, которые сталкиваются с проблемами хранения материалов на площадках, где пространство ограничено.

В случае предоставления в аренду специализированного оборудования для погрузочно-разгрузочных работ ООО «БИЗНЕС ГРУППА» может выступать в роли субподрядчика. Этот подход облегчит процесс работы на строительных площадках для клиентов, которые смогут арендовать необходимое оборудование без необходимости его покупки. Аренда специализированного оборудования будет выгодна как для небольших строительных компаний, не имеющих возможности приобретать дорогостоящую технику, так и для крупных строительных проектов, требующих дополнительного оборудования на определённые этапы работы.

Для реализации услуги по организации складирования грузов планируется заключить партнерские соглашения со складами и логистическими центрами. Такими как ООО «ТТ», ООО «ЛОГАРИФМ» и ООО «МИР». ООО «БИЗНЕС ГРУППА» будет выступать в роли посредника, взяв на себя ответственность за поиск подходящего склада, заключение договоренностей и координацию всех процессов, связанных с хранением и последующей доставкой грузов. Благодаря этому клиенты смогут воспользоваться услугой складирования по среднерыночным ценам, не затрачивая время и ресурсы на самостоятельный поиск склада и организацию хранения груза.

В рамках предоставления услуг по аренде специализированного оборудования ООО «БИЗНЕС ГРУППА» может заключить договоры субаренды с владельцем автопарка ООО «СТК АРСЕНАЛ», у которого в данный момент арендует технику. Либо же брать агентскую комиссию в размере 10% от стоимости аренды техники за предоставление клиентов. Такое

сотрудничество позволит предложить клиентам широкий ассортимент техники для погрузочно-разгрузочных работ без необходимости значительных вложений в собственный автопарк. Клиенты смогут арендовать необходимую технику на гибких условиях, что укрепит лояльность к компании.

Такой подход выгоден как для ООО «БИЗНЕС ГРУППА», так и для её клиентов и партнеров. Склады и автопарк, с которыми заключены партнерские соглашения, получают стабильный поток клиентов и минимизируют простои, тем самым становятся заинтересованными в сотрудничестве на льготных условиях. Клиенты получают возможность использовать услуги по конкурентоспособным ценам без необходимости самостоятельного поиска и их организации, что экономит их ресурсы и время. Для ООО «БИЗНЕС ГРУППА» это означает расширение спектра услуг, увеличение клиентской базы и выручки. Ответственность за реализацию этого шага будет возложена на отдел продаж.

Далее для распространения информации о новых и существующих услугах и увеличению клиентской базы необходимо мероприятие по усилению маркетинговой стратегии и рекламной активности. Начать следует с разработки логотипа, который станет визуальным символом компании и будет использоваться во всех маркетинговых материалах, таких как веб-сайт, социальные сети и рекламные кампании. Для реализации этого шага маркетинговый отдел компании обратится к бесплатному сервису генерации изображений с помощью искусственного интеллекта Forefront.ai [28]. По текстовому запросу будет сгенерирован запоминающийся логотип, который будет отражать название и деятельность компании.

Следующий шаг - создание сайта компании. Сайт будет создан в виде лендинговой страницы на платформе Tilda.cc [29]. Этот сервис предоставляет бесплатный тариф на создание одного профессионального сайта на основе множества шаблонов. Таким образом, компании не придется обращаться к профильным специалистам и нести дополнительные издержки. Также на платформе reg.ru будет зарегистрирован и приобретен следующий домен для

сайта за 149 руб. в год - bg-logistica.ru [33]. Лендинговая страница будет состоять из следующих секций:

1. Главная страница - приветственный блок с кратким описанием компании.
2. Услуги - детальное описание всех предоставляемых услуг.
3. Преимущества - блок, посредством которого клиент будет принимать решение о выборе пользоваться услугами ООО «БИЗНЕС ГРУППА».
4. Отзывы - раздел для повышения доверия новых посетителей.
5. Контактная информация - форма для обратной связи, контакты компании и карта с местоположением офиса и складов.

Привлечение трафика на сайт будет осуществляться через различные каналы. Основным ресурсом для этого будет Яндекс.Директ. Рекламные кампании в Яндекс.Директ будут настроены с учетом географического таргетинга, что обеспечит показ рекламы пользователям в целевом регионе. На основе рассчитанной рекламной кампании сервисом был определен месячный бюджет в размере 12 320 руб. Оптимальная модель оплаты - СРА (cost per action), в таком случае бюджет будет расходоваться только если пользователь совершит конверсионное действие в виде оставленных своих контактов [34].

Помимо этого, будет задействована социальная сеть ВКонтакте, в которой компания будет регулярно публиковать контент о своих услугах, успешно выполненных заказов и различных новостях отрасли. Этот ресурс также будет способствовать генерации новых клиентов и закреплению существующих [30].

Для предложенных мероприятий были определены следующие сроки, представленные в виде диаграммы Ганта на рисунке 3.1. Всего на реализацию стратегии выделено 9 месяцев.

Мероприятие	1 мес	2 мес	3 мес	4 мес	5 мес	6 мес	7 мес	8 мес	9 мес
Финансовое планирование	■	■							
Приобретение собственного автопарка			■	■	■				
Внедрение современных технологий и автоматизация процессов				■	■	■	■		
Диверсификация услуг					■	■	■	■	■
Усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности			■	■	■	■	■	■	■

Рисунок 3.1 - Сроки реализации мероприятий стратегии

Пояснения к диаграмме:

- Финансовое планирование (1-2 месяца). Это мероприятие должно быть выполнено в первую очередь, так как оно является основой для дальнейших действий.
- Приобретение собственного автопарка (3-8 месяцы). Начинается после завершения финансового планирования. Этот процесс занимает более длительное время из-за оформления лизинга, приобретения и введения в эксплуатацию транспортных средств.
- Внедрение современных технологий и автоматизация процессов (3-6 месяцы). Начинается сразу после финансового планирования, параллельно с началом процесса приобретения автопарка.
- Диверсификация услуг (5-9 месяцы). Начинается после частичного завершения внедрения технологий и автоматизации, чтобы иметь возможность использовать новые системы для предоставления расширенного спектра услуг.
- Усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности (3-9 месяцы). Начинается после начала процесса приобретения автопарка и внедрения технологий, чтобы подготовить рынок к новым возможностям компании.

Такое распределение сроков позволит компании последовательно и эффективно внедрять каждое мероприятие. Параллельное выполнение задач различными отделами ускорит общие сроки реализации стратегии повышения конкурентоспособности.

3.2 Экономическое обоснование предложенной стратегии

Рассмотрим экономическое обоснование предложенной стратегии по повышению конкурентоспособности компании ООО «БИЗНЕС ГРУППА». По порядку проанализируем каждое мероприятие, рассчитаем связанные с ним финансовые показатели, затем на их основе оценим экономическую эффективность предложенной стратегии.

Первым мероприятием является приобретение собственного автопарка. На данный момент организация тратит на аренду около 180 000 рублей в месяц за один самосвал. Количество арендованных самосвалов 10. Для приобретения была определена модель самосвала Shacman (Shaanxi) F3000. Её стоимость 6 800 000 рублей. К приобретению планируется 10 штук. При оформлении покупки посредством лизинга с правом выкупа АО «ВТБ Лизинг» предлагает следующие условия для одного самосвала:

- Авансовый платеж: 180 000 рублей.
- Срок лизинга: 5 лет.
- Ежемесячный платеж: 174 935 рублей.
- Выкупной платеж: 180 000 рублей.
- Сумма договора лизинга: 10 856 129 рублей.
- Возврат 20% НДС (приобретая автомобиль в лизинг, компания получает право на зачет НДС и платит сниженный налог на прибыль, так как лизинг относится к затратам): 1 809 355 рублей.

Для определения эффективности данного мероприятия были произведены расчёты затрат для каждого способа пользования техникой. Результаты сравнения заключены в таблицу 3.1. Из таблицы видно, что переход на лизинг самосвалов вместо их аренды позволит компании ООО «БИЗНЕС ГРУППА» существенно сэкономить. Чистые расходы на лизинг за 5 лет составят 90 467 450 рублей, что на 17 532 550 рублей меньше, чем расходы на аренду. Помимо финансовой выгоды, владение собственным автопарком увеличит активы компании, что благоприятно скажется на

приобретении коммерческих кредитов от банков, улучшит контроль над транспортными средствами и повысит операционную гибкость.

Таблица 3.1 - Сравнение затрат на аренду и лизинг самосвалов

Показатель	Аренда	Лизинг
Ежемесячный платеж за 1 самосвал	180 000	174 935
Ежемесячный платеж за 10 самосвалов	1 800 000	1 749 350
Годовой платеж за 10 самосвалов	21 600 000	20 992 200
Общие платежи за 5 лет	108 000 000	104 961 000
Авансовый платеж за 10 самосвалов	0	1 800 000
Выкупной платеж за 10 самосвалов	0	1 800 000
Итоговая сумма за 5 лет за 10 самосвалов	108 000 000	108 561 000
Возврат НДС	0	18 093 550
Чистые расходы за 5 лет за 10 самосвалов	108 000 000	90 467 450

Далее для повышения эффективности логистических процессов и улучшения контроля за транспортными средствами планируется внедрить программу «Управление временными интервалами погрузочно-разгрузочных работ на складе – ant Slot Management (TSM)» и установить на технику GPS-трекеры модели «Автомобильный ГЛОНАСС-трекер Сигнал S-2653». Ниже представлены экономические расчёты для данного этапа.

Стоимость программы TSM:

- Ежемесячный платеж: 9 900 рублей за 10 машин
- Годовой платеж: $9\,900 * 12 = 118\,800$ рублей

Стоимость GPS-трекеров:

- Стоимость одного устройства: 5 500 рублей
- Общая стоимость: $5\,500 * 10 = 55\,000$ рублей

Итого расходы за 1 год: $118\,800$ рублей + $55\,000$ рублей = $173\,800$

Внедрение TSM и GPS-трекеров позволит снизить эксплуатационные расходы за счёт оптимизации маршрутов и сокращения времени простоя.

Ожидается, что эти меры могут сократить расходы на 5% от текущей себестоимости перевозок.

Текущая себестоимость перевозок за 1 год: 30 970 000 рублей

Ожидаемое сокращение расходов на 5%: $30\,970\,000 * 0.05 = 1\,548\,500$ рублей

Благодаря улучшению логистических процессов и повышению качества обслуживания, компания сможет привлечь больше клиентов и увеличить объем перевозок. За счёт этих мероприятий прогнозируется рост выручки на 5%.

Текущая выручка за 1 год: 31 499 000 рублей

Прогнозируемый рост выручки на 5%: $31\,499\,000 * 0.05 = 3\,149\,900$ рублей

Рассчитаем итоговые значения, прогнозируемые после реализации данного этапа.

Снижение расходов: 1 548 500 рублей

Увеличение выручки: 1 574 950 рублей

Общий ожидаемый прирост выручки за год: 3 123 450 рублей

Из проведенных расчётов следует, что внедрение современных технологий и автоматизация процессов в ООО «БИЗНЕС ГРУППА» принесет значительные экономические преимущества. Общие расходы на внедрение программы TSM и установку GPS-трекеров составят 173 800 рублей за 1 год. Ожидаемое сокращение эксплуатационных расходов и увеличение объема перевозок приведёт к общей дополнительной выручке в размере 3 123 450 рублей за тот же период. Таким образом проведённые расчёты подтверждают экономическую эффективность данного мероприятия.

Следующее мероприятие по диверсификации услуг в первую очередь направлено на увеличение клиентской базы и укрепления репутации компании, а выручка и прибыль будут являться производными показателями. К основным услугам по перевозке инертных грузов будут добавлены следующие направления:

1. Организация складирования грузов: заключение партнерских соглашений со складами и логистическими центрами ООО «ТТ», ООО «ЛОГАРИФМ» и ООО «МИР».
2. Предоставление аренды специализированного оборудования: заключение договоров субаренды с владельцем автопарка ООО «СТК АРСЕНАЛ».

В обоих направлениях компания будет получать агентскую комиссию за приведенных клиентов. С добавлением новых услуг прогнозируется рост клиентской базы, так как компания сможет предложить комплексные логистические решения. Ожидается, что новые услуги привлекут дополнительно 15% клиентов к текущей наработанной базе. Исходя из этого были произведены следующие расчёты.

Текущая выручка за 1 год: 31 499 000 рублей.

Ожидаемое увеличение клиентской базы: 15%.

Ожидаемый прирост выручки: $31\,499\,000 \text{ руб} \cdot 0.15 = 4\,724\,850 \text{ рублей}$.

Таким образом благодаря данному мероприятию прогнозируется увеличение клиентской базы на 15%, тем самым увеличивая текущую выручку компании на 4 724 850 в год. Ожидается, что данные действия помимо этого также укрепят позиции компании на рынке и увеличат доходы без значительных вложений, делая это мероприятие экономически обоснованным.

Далее для экономического обоснования мероприятия по усилению маркетинговой стратегии и рекламной активности рассмотрим все расходы на него и прогнозируемый прирост выручки за счёт увеличения клиентской базы и улучшения узнаваемости бренда, рассчитаем затраты на создание и продвижение сайта и рекламную кампанию в Яндекс.Директ и ВКонтакте.

1. Создание логотипа на сервисе Forefront.ai

Стоимость: Бесплатно

2. Создание сайта на платформе Tilda.cc

Стоимость: Бесплатно (базовый тариф)

Стоимость домена «bg-logistica.ru» на платформе reg.ru: 149 руб./год

3. Рекламные кампании

Яндекс.Директ: 12 320 руб./месяц

ВКонтакте: примерно 5 000 руб./месяц

Усиление маркетинговой стратегии предположительно приведёт к увеличению клиентской базы на 10%. Исходя из текущей выручки компании, рассчитаем прогнозируемый её прирост.

Прогнозируемая дополнительная выручка: $31\,499\,000 \text{ руб.} \cdot 0,1 = 3\,149\,900 \text{ руб.}$

Произведённые расчёты для данного мероприятия заключены в таблице 3.2. Прогнозируемый прирост выручки за счёт этих действий составит 3 149 900 рублей в год, что значительно превышает годовые затраты на маркетинг (208 469 рублей). Таким образом, чистый прирост выручки составит 2 941 431 рубль, тем самым данный показатель подтверждает целесообразность и эффективность данного мероприятия.

Таблица 3.2 - Сводная таблица затрат и прогнозируемой выручки

Показатель	Сумма, руб.
Разовые затраты (регистрация домена)	149
Рекламные кампании (год)	$(12\,320 + 5\,000) \cdot 12 = 208\,320$
Итоговые затраты за год	208 469
Прогнозируемая дополнительная выручка	3 149 900
Чистый прогнозируемый прирост выручки	$3\,149\,900 - 208\,469 = 2\,941\,431$

Для анализа экономической эффективности предложенной стратегии повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» была проведена комплексная оценка всех предложенных мероприятий. В первую очередь, покупка собственного автопарка предполагает значительные затраты на лизинговые платежи, обслуживание и эксплуатацию техники. Однако это

позволит компании прекратить платить арендные платежи за транспорт, что значительно снизит текущие расходы и увеличит чистую прибыль.

Внедрение современных технологий и автоматизации процессов включает затраты на программное обеспечение для управления логистикой и приобретение GPS-трекеров. Эти инвестиции повысят эффективность логистических операций, сократят время простоя и увеличат объем выполненных заказов, что приведет к существенному росту выручки.

Диверсификация услуг, в частности, организация складирования грузов и предоставление в аренду специализированного оборудования, не потребует значительных прямых затрат. Компания будет выступать посредником, заключая партнерские соглашения с логистическими центрами и владельцами спецтехники. Это позволит получать доход от агентских комиссий и новых услуг, увеличивая общую выручку.

Усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности включает расходы на создание и продвижение сайта, а также рекламные кампании в интернете и социальных сетях. Эти действия направлены на привлечение новых клиентов и укрепление позиций на рынке. Активная маркетинговая деятельность способствует увеличению клиентской базы и количества заказов, что положительно сказывается на финансовых результатах компании.

Таким образом, предложенная стратегия охватывает различные аспекты деятельности компании, от улучшения операционной эффективности и снижения затрат до расширения спектра услуг и активного привлечения клиентов. Все эти меры в совокупности способствуют улучшению финансового состояния компании, укреплению ее конкурентоспособности и созданию устойчивых преимуществ на рынке.

Заключительным шагом является объединение всех мероприятий и демонстрация их общей экономической эффективности, суммируя затраты и доходы по каждому мероприятию. Эти данные представлены в таблице 3.3. В результате внедрения предложенных мероприятий ООО «БИЗНЕС ГРУППА» понесет годовые затраты в размере 19 574 469 рублей. Однако прогнозируемая

дополнительная выручка составит 32 598 200 рублей, тем самым обеспечит чистый прирост выручки в размере 13 023 731 рубль, что является приростом на 40% от текущей выручки компании.

Таблица 3.3 - Итоговая экономическая эффективность комплекса мероприятий

Мероприятие	Затраты, руб./год	Прогнозируемая дополнительная выручка, руб./год	Чистый прирост выручки, руб./год
Приобретение собственного автопарка	19 192 200	21 600 000 (указан доход от прекращения арендных платежей)	2 407 800
Внедрение современных технологий и автоматизации процессов	173 800	3 123 450	2 949 650
Диверсификация услуг	0	4 724 850	4 724 850
Усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности	208 469	3 149 900	2 941 431
Итого	19 574 469	32 598 200	13 023 731

На основе проведённых расчётов, можно сделать вывод, что комплекс предложенных мероприятий является экономически обоснованным. Создание собственного автопарка, внедрение современных технологий и автоматизации процессов, диверсификация услуг и усиление маркетинговой стратегии приведут к существенному увеличению клиентской базы и улучшению финансовых показателей компании.

Подводя итог работы, выведем, что конкурентоспособность предприятия является важнейшим фактором его успеха в рыночных условиях, характеризующим его способность эффективно соперничать на рынке и предлагать продукты или услуги, которые более предпочтительны для потребителей по сравнению с конкурентами. Исследование также показало, что система стратегического развития представляет собой совокупность

мероприятий и решений, направленных на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности. Эта система включает анализ текущего состояния компании, выявление ее сильных и слабых сторон, а также разработку и реализацию стратегических инициатив, которые позволят улучшить позиции на рынке.

Практический анализ финансового состояния ООО «БИЗНЕС ГРУППА» показал, что компания находится на этапе активного роста. Финансовые показатели за последние два года свидетельствуют о значительном увеличении выручки и чистой прибыли, что подтверждает повышение эффективности операционной деятельности. Однако были выявлены и слабые стороны компании, которые заключаются в высокой себестоимости услуг и недостатке современных технологий и автоматизации процессов, что ограничивает операционную эффективность.

Таким образом, все предложенные мероприятия направлены на улучшение ключевых показателей деятельности компании. В целом, предложенная стратегия повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является экономически обоснованной и применимой на практике. Реализация данной стратегии обеспечит устойчивый рост и развитие компании в долгосрочной перспективе, создавая стабильные конкурентные преимущества и улучшая её общую конкурентоспособность в отрасли автомобильных грузоперевозок.

Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексную характеристику, определяющую способность компании успешно функционировать на рынке и генерировать прибыль, удовлетворяя потребности клиентов и эффективно используя ресурсы. Ключевыми факторами, влияющими на конкурентоспособность, являются качество и цена продукции и услуг, уровень технологий, финансовая устойчивость, маркетинговая стратегия и репутация.

Анализ текущего состояния ООО «БИЗНЕС ГРУППА» показал, что компания обладает потенциалом для роста, однако существует ряд факторов, ослабляющих её конкурентоспособность. Несмотря на то, что выручка компании значительно выросла за последний год, прибыль соответствующего роста не показала. Причина этому была определена в виде высокой себестоимости услуг и недостатке собственных основных средств. Уровень сервиса, финансовая устойчивость и маркетинговая активность требуют улучшения для обеспечения устойчивого роста и повышения доли рынка. Сравнительный анализ с конкурентами выявил необходимость модернизации внутренних процессов и диверсификации услуг, а также усиления рекламной деятельности.

В ходе исследования была разработана стратегия повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА». Она состоит из комплекса мероприятий таких как: приобретение собственного автопарка, внедрение современных технологий и автоматизация процессов, диверсификация услуг, усиление маркетинговой стратегии и рекламной активности. Экономическое обоснование предложенной стратегии показало, что реализация данных мероприятий приведёт к значительному увеличению выручки и снижению затрат.

Таким образом, предложенная стратегия повышения конкурентоспособности ООО «БИЗНЕС ГРУППА» является всесторонне обоснованной и направлена на укрепление позиций компании на рынке. Реализация данной стратегии обеспечит устойчивый рост и развитие компании в долгосрочной перспективе, создавая стабильные конкурентные преимущества и улучшая её общую конкурентоспособность в отрасли.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: Новости, 2021.
3. Беленов, О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. - М.: КноРус, 2022. - 144 с.
4. Березин, Артем Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности / Артем Березин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 156 с.
5. Волкова, Наталья Конкурентоспособность предпринимательских структур: моногр. / Наталья Волкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. - 176 с.
6. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2020.
7. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Вышэйшая школа, 2018. - 746 с.
8. Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология / И.П. Данилов. - М.: Канон+РООИ «Реабилитация», 2021. - 368 с.
9. Дик, В. В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя / В.В. Дик. - М.: Синергия, 2019. - 555 с.
10. Ермолов М.О. Конкурентоспособность предприятий: учебник. - СПб.: Бизнес-пресса, 2020.
11. Иванова, Валентина Николаевна Импортозамещение продукции АПК. Факторы конкурентоспособности / Иванова Валентина Николаевна. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 566 с.

12. Каганов, В. Ш. Информационные технологии как инструмент повышения конкурентоспособности образовательных программ в системе корпоративного обучения / В.Ш. Каганов. - М.: Синергия, 2018. - 922 с.
13. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2022. - 192 с. - 578 с.
14. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем. - Москва: Мир, 2019. - 126 с.
15. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт, 2017. - 448 с.
16. Осадчук, Е. В. Конкурентоспособность в Интернете. Как сделать свой проект успешным / Е.В. Осадчук. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2021. – 152 с. - 120 с.
17. Парамонова, Татьяна Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Татьяна Парамонова. - М.: КноРус, 2022. - 396 с.
18. Подосинников, Сергей Конкурентоспособность личности: структурная и технологическая модели / Сергей Подосинников. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 308 с.
19. Попова, Анна Конкурентоспособность инновационной строительной продукции: моногр. / Анна Попова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 128 с.
20. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. - М.: Альпина Паблишер, 2015.
21. Похилько, Тамара Инновации в системе конкурентоспособности региона: / Тамара Похилько. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2022. - 296 с.
22. Рубин, Ю. Б. Высшее образование в России. Качество и конкурентоспособность / Ю.Б. Рубин. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2020. - 448 с.

23. Супрун, В. А. Интеллектуальный капитал. Главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке / В.А. Супрун. - М.: Либроком, 2018. - 192 с.
24. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Стандарты и качество, 2021. - 464 с.
25. Фидельман, Григорий Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Григорий Фидельман, Сергей Дедиков, Юрий Адлер. - М.: Альпина Паблишер, 2023. - 192 с.
26. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции // Э. Чемберлин. М.: Экономика, 2019. С
27. ANT TIME SLOT MANAGEMENT [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа: <https://www.ant-tech.ru/solutions/time-slot-management/>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
28. Forefront.ai [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа: <https://forefront.ai/>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
29. Tilda [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа: <https://tilda.cc/pricing/>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
30. VK реклама [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа: <https://ads.vk.com/>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
31. Авито [Электронный ресурс] : Сайт – Режим доступа: https://www.avito.ru/sanktpeterburg/zapchasti_i_aksessuary/glonass_treker_signal_s-2653_2738692940 свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
32. ВТБ Лизинг [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа: <https://vtb-leasing.ru/#calc> , свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)

- 33.РЕГ РУ [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа:
<https://www.reg.ru/buy/domains>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)
- 34.Яндекс.Директ [Электронный ресурс] : Сайт - Режим доступа:
<https://direct.yandex.ru/wizard/nosite>, свободный. - Загл. с экрана. (дата обращения: 28.03.2024)

Бухгалтерский баланс ООО «БИЗНЕС ГРУППА» за 2023 год

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	412	412	412
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-
Запасы	1210	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	174	3	6
Финансовые и другие оборотные активы	1230	4 668	340	250
БАЛАНС	1600	5 254	755	668
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1300	833	664	613
Целевые средства	1350	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1510	46	-	-
Кредиторская задолженность	1520	4 375	91	55
Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
БАЛАНС	1600	5 254	755	668

Отчет о финансовых результатах ООО «БИЗНЕС ГРУППА» за 2023 год

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года.</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>
2	3	4	5
Выручка	2110	31 499	851
Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(30 970)	(799)
Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	-	-
Прочие расходы	2350	(266)	(-)
Налоги и прибыль (доходы)	2410	(95)	(-)
Чистая прибыль (убыток)	2400	168	52