



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 Особенности экономической политики России в условиях санкций /  
Импортозамещение

Исполнитель Мамеев Эльдар Ринатович

Руководитель кандидат технических наук, доцент

Шебукова Анна Сергеевна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент  
Семенова Юлия Евгеньевна

15 » июня 2024 г.

Санкт – Петербург  
2024

## Оглавление

|                                                                                                         | Стр. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Введение .....                                                                                          | 3    |
| 1 Особенности экономической политики РФ под воздействием санкций .....                                  | 5    |
| 1.1 Адаптация экономической политики России в условиях санкционного влияния .....                       | 5    |
| 1.2 Импортозамещение как инструмент реагирования на санкционные вызовы: опыт и перспективы России ..... | 14   |
| 2 Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец».....                                     | 23   |
| 2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Купец» .....                          | 23   |
| 2.2 Анализ деятельности ООО «Купец» в условиях санкций и импортозамещения .....                         | 30   |
| 3 Рекомендации по улучшению бизнес-ситуации ООО «Купец» в санкционных условиях.....                     | 38   |
| 3.1 Разработка комплекса мероприятий для повышения конкурентоспособности в условиях санкций .....       | 38   |
| 3.2 Оценка эффективности предложенной стратегии для ООО «Купец».....                                    | 46   |
| Заключение .....                                                                                        | 54   |
| Список использованной литературы.....                                                                   | 56   |

## Введение

Введение санкций со стороны стран Евросоюза и США в 2014 году, а также продолжающееся ужесточение санкционного режима, существенно влияет на экономическую ситуацию в Российской Федерации. Данные меры оказывают давление на отечественные предприятия, вынуждая компании искать новые методы и стратегии, направленные на поддержание и развитие своего бизнеса. В таких условиях особое внимание уделяется политике импортозамещения, которая проводится Россией с 2014 года. Она направлена на снижение зависимости от импортных товаров и услуг, что становится важным аспектом для сохранения и роста российской экономики.

Тема выпускной квалификационной работы посвящена исследованию особенностей экономической деятельности компании ООО «Купец» в условиях санкций и политики импортозамещения. Актуальность данной работы заключается в том, что экономические ограничения продолжают влиять на деятельность отечественных предприятий, создавая новые вызовы и препятствия. Страны ЕС и США продолжают вводить новые санкционные пакеты, влияние которых ощущают все участники экономики – от крупных компаний до обычных граждан РФ. В нынешних условиях российским предприятиям необходимо разрабатывать и внедрять эффективные комплексы мер для обеспечения стабильного функционирования. Недостаток исследований, которые посвящены адаптации малого и среднего бизнеса к санкционному давлению и импортозамещению, а также отсутствие практических рекомендаций для конкретных компаний, таких как ООО «Купец», подчеркивает важность данного исследования.

Цель данной работы – разработка комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Купец» в условиях санкций и политики импортозамещения. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи выпускной квалификационной работы:

1) Исследовать теоретические основы экономической политики Российской Федерации в условиях санкций и импортозамещения.

2) Провести организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец» в условиях санкционных ограничений.

3) Разработать комплекс мероприятий для повышения эффективности деятельности предприятия.

Объектом исследования является компания ООО «Купец», а предметом исследования – экономическая деятельность компании в условиях санкций и импортозамещения.

Практическая значимость исследования обусловлена актуальностью рассматриваемых вопросов и возможностью применения их на практике: на предприятиях и в организациях.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты экономической политики Российской Федерации под воздействием санкций и механизм импортозамещения.

Во второй главе проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец», который включает в себя оценку влияния ограничений на компанию, анализ конкурентов, проведение SWOT-анализа и выявление основных проблем.

Третья глава выпускной квалификационной работы посвящена разработке комплекса мероприятий для повышения эффективности деятельности ООО «Купец» и оценке их эффективности.

## 1 Особенности экономической политики РФ под воздействием санкций

### 1.1 Адаптация экономической политики России в условиях санкционного влияния

Санкции, как инструмент внешней политики, стали часто используемой практикой в международных отношениях. Исторически они использовались для достижения различных целей, например, изменение политического решения страны, подвергшейся санкциям, влияние на политику правительства в различных секторах, контроль экономической стратегии страны-объекта санкций [19].

Санкции представляют собой форму правового регулирования, предусматривающую коллективные или односторонние принудительные меры против правительства. Экономические санкции — это ограничительные меры, вводимые одной страной (группой стран) в отношении другой с целью заставить правительство выполнить определенные условия или изменить свой политический курс.

На данный момент Российская Федерация является мировым лидером по количеству наложенных санкций. Против России ввели в 3 раза больше санкций, чем против Ирана за 40 лет, который до 2022 года оставался самым подсанкционным государством в мире, данные изображены на рисунке 1.1.

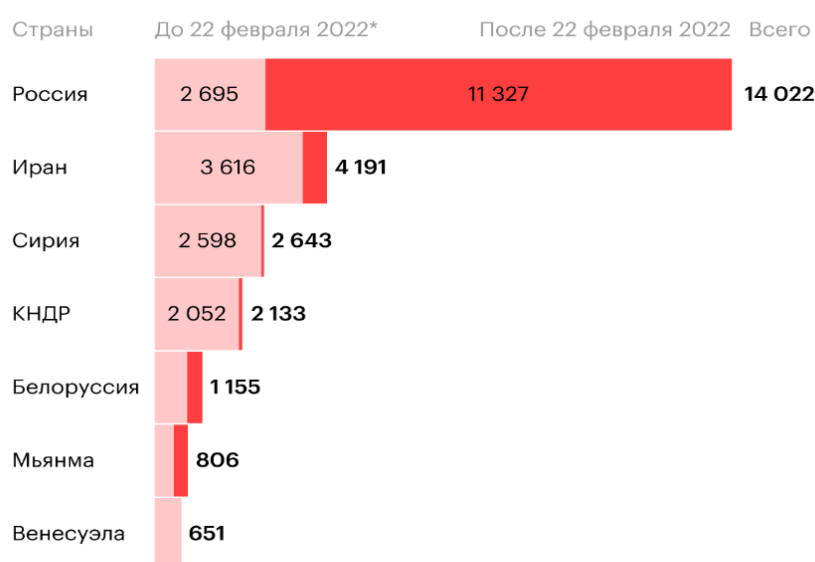
На 22 февраля 2024 года в отношении Ирана действовало 5011 санкционных мер против компаний, физических лиц и транспортных средств. Это число в 3 раза меньше числа ограничений, направленных на Российскую Федерацию за последние два года – 15628 мер [33]. Ожидается, что количество санкционных пакетов со стороны Евросоюза будет увеличиваться. Началась данная тенденция в 2014 году.

17 марта 2014 года ЕС и США приняли первые решения о введении санкций против Российской Федерации после эскалации конфликта на юго-востоке Украины и проведения общекрымского референдума за воссоединение

с Россией на правах субъекта. Классифицируя данные санкции по направленности, можно выделить следующие: финансовые, персональные и ограничения на экспорт оборудования и технологий.

#### Страны-лидеры по числу введенных санкций

Данные на 20 февраля 2023



\* 21 февраля 2022 президент России объявил о признании независимости ЛНР и ДНР

Источник: Castellum.AI на основе санкционных списков

© РБК, 2023

Рисунок 1.1 – Страны-лидеры по числу введенных санкций

Главной проблемой финансовых санкций для страны считается запрет на кредитование отечественных банков и компаний в западных кредитно-финансовых организациях [25]. Это резко сократило доступ российского бизнеса ко многим финансовым операциям, а также снизило уровень инвестиций на рынке еврооблигаций. Если в 2013 году российские эмитенты привлекли 46,4 млрд долларов, то в 2015 году данный показатель составил лишь около 5 млрд долларов. Также суть проблемы заключается в том, что российская экономика была вынуждена восполнить 160-200 млрд долларов заемных ресурсов. Сложилась ситуация, что данные деньги необходимо искать в азиатских банках, что невозможно осуществить в быстрые сроки, либо брать из собственных оборотных средств. Получается, что деньги, которые были возможностью для

вложения в развитие бизнес-структур, стали тратиться на выплату процентов по старым займам.

Обратный эффект данных ограничений заключается в том, что запрет на кредитование отечественных фирм сказался и на европейских банках, так, эксперты ИНП РАН прогнозировали «ежегодные потери европейских институтов в 8-10 млрд долларов» - речь о не полученных процентах по не выданным кредитам. Исследование австрийского Института экономических исследований (WIFO), которое было опубликовано в Der Standard, подтвердило эти данные с избытком: за 2015 год страны ЕС потеряли 17 млрд евро возможной прибыли.

Также можно выделить позитивную сторону финансовых санкций 2014 года, ведь благодаря этому российские компании начали заниматься поиском альтернативных возможностей и сотрудничать с азиатскими рынками, чего раньше в большинстве случаев не делали, так как сложилась налаженная система финансирования в западных источниках.

Так, «Газпром» в 2015 году впервые привлек 1,5 млрд долларов от консорциума китайских банков, а в 2016 заключил договор с «Bank of China» о займе на млрд евро. В феврале 2017 года российская алюминиевая компания «US Rusal» выразила намерение разместить на Шанхайской бирже облигаций на 1,5 млрд долларов.

Еще одним примером выхода из сложившейся ситуации можно назвать ситуацию с продажей 19,5% акций «Роснефти». Большинство аналитиков сомневались в возможности найти инвестора, когда западным акционерам запрещено вкладываться в акции российских компаний, но их приобрели международный консорциум «Glencore» и суверенный фонд Катара. Следовательно, российские компании доказали, что могут найти стратегических партнеров не только в США и Европе.

Изначально в список ограничений Евросоюза входил 21 человек, со стороны США – 7. Данные списки часто расширялись и на 2017 год под санкциями находились 78 федеральных политиков, чиновников и военных, 29

политиков Крыма и Севастополя, а также 16 владельцев компаний и 4 общественных деятеля.

Рассматривая ситуацию с введением персональных санкций, можно выделить как негативные последствия, так и позитивные. Как считает вице-президент Центра политических технологий Алексей Макаркин, «экономический и политический эффект от данных ограничений ничтожен», так как он представляет угрозу только для тех, кто собирается связать себя и будущее своей семьи с Европой и Америкой. По мнению Алексея Макаркина: «Это личные истории, в масштабах страны эффект незаметен».

Позитивным исходом индивидуальных санкций является то, что они помогают консолидации и «национализации» элиты, которая все больше связывает себя со страной в том числе материально. По словам Алексея Макаркина: «Отдельные чиновники и коммерсанты могут превратить свое попадание в такие списки в иммунитет, дополнительный аппаратный вес и возможности. Раз он пострадал за национальный интерес, то и трогать его теперь нельзя, наоборот, надо помочь».

Ограничения на экспорт технологий и оборудования со стороны США и Евросоюза привели к запрету поставок в Российскую Федерацию товаров военного и двойного назначения, любые коллаборации своих компаний с организациями российского Оборонно-промышленного комплекса, а также поставки оборудования, которое необходимо для реализации деятельности на нефтяных и газовых месторождениях на арктическом шельфе и в сланцевых пластах.

Весьма негативным и значимым последствием для отечественного ОПК оказалось разрыв военно-технического партнерства с Украиной. По словам вице-премьера Дмитрия Рогозина: «Россия не может завершить строительство ряда кораблей для нужд Военно-морского флота в связи с приостановкой поставок украинских газотурбинных агрегатов». Разработку нескольких видов военной техники пришлось отложить на неопределенный срок.

Если зависимость оборонной промышленности от зарубежных технологий не так велика, то энергетический сектор пострадает намного больше по масштабу и времени, так считают эксперты ИНП РАН [17]. По их сведениям, снижение темпов разработки новых месторождений, учитывая самый негативный сценарий, может привести к сокращению объема добычи ископаемых ресурсов на 15% к 2030 году.

Данные ограничения отразились не только на РФ, но и на адресантах санкций. Заместитель генерального секретаря Еврокомиссии Хенрик Хололей в своем интервью для «Postimees» высказался насчет этого: «Если мы посмотрим на бурение нефтяных скважин и сотрудничество в этой сфере, то там из-за санкций остаются непроданными машины и оборудование на сумму в несколько миллиардов евро». Также, в случае снижения производства нефти в России, произойдет скачок цен и данный фактор приведет к дополнительным убыткам 3 млрд долларов в год при актуальных объемах использования полезных ископаемых в странах Евросоюза, так считают эксперты ИНП РАН. Это подтверждает, что отмена санкций была бы выгодна обоим сторонам.

В ответ на большое количество санкций со стороны других государств, Российская Федерация ввела эмбарго на поставки в страну для «отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых является государство, принявшее решение о введении экономических санкций в отношении России». В данный перечень включили молочные и мясные продукты, а также овощи, фрукты, орехи и другие товары.

Введение контрсанкций привело к неоднозначным последствиям. Среди негативных эффектов можно выделить рост инфляции на продовольственные товары. Впервые за долгий период времени в России была зафиксирована двузначная инфляция: в 2014 году она составила 11,4%, а в 2015 году – 12,9%.

Кроме того, ухудшилось качество продукции. В 2015 году глава Россельхознадзора Сергей Данкверт заявил, что доля фальсифицированной молочной продукции (с добавлением растительных жиров) в России достигла 11%, а среди некоторых видов продукции – до 50%.

Несмотря на эти трудности, более значительный негативный эффект от российских контрмер испытали европейские сельскохозяйственные производители. В 2015 году экспорт продовольствия из стран ЕС в Россию сократился на 29%, что привело к потерям в размере 2,2 миллиарда евро и поставило под угрозу 130 тысяч рабочих мест [16].

Говоря о пользе введенных российских санкциях, стоит вспомнить слова руководителя комитета по агропромышленной политике объединения «Деловой России» Андрея Даниленко: «Положительный эффект, конечно, есть. Есть детали, нюансы, но в целом импортозамещение сработало. Мы сегодня – один из крупнейших экспортеров зерна, мы в значительной степени обеспечиваем себя мясом и молоком».

Учитывая данные Национальной мясной ассоциации (НМА), самообеспеченность РФ по мясу птицы составляла почти 100%, по свинине – 90%, по говядине – 65%. В кабинете министров полагают, что молочной продукцией Россия обеспечивает себя на 75%, Даниленко замечает, что «по затратам на производство молока Россия более конкурентоспособна, чем ЕС, США и Южная Америка», но данной отрасли препятствует высокая стоимость займов.

После санкций 2014 года серьезнейшим испытанием для Российской Федерации стало введение новых пакетов ограничений со стороны ЕС и США в 2022 году, которые выражали свое негодование из-за внешней политики России. Наложение торговых и финансовых санкций больше всего отразилось на финансовом и фондовом рынках РФ.

Данные ограничения включили в себя: уход зарубежных организаций из страны, ограничения на поставки различной продукции в Россию, запрет на импорт из РФ ряда товаров.

Заккрытие многих иностранных компаний оказало отрицательный эффект на российский рынок: большинство западных брендов стало недоступно, и разрушились налаженные партнерские отношения. Однако, есть и положительная сторона – уровень конкуренции на внутреннем рынке

значительно снизился, что позволило российским брендам развиваться и занять позиции, которые ранее были недоступны из-за конкуренции с крупными игроками из Европы и США. [2]

Ограничения на импорт из России, особенно в отношении металлургических компаний, производителей угля, золота и алмазов, привели к сокращению показателей экспорта почти до уровня 2009 года. Динамика изображена на рисунке 1.2.

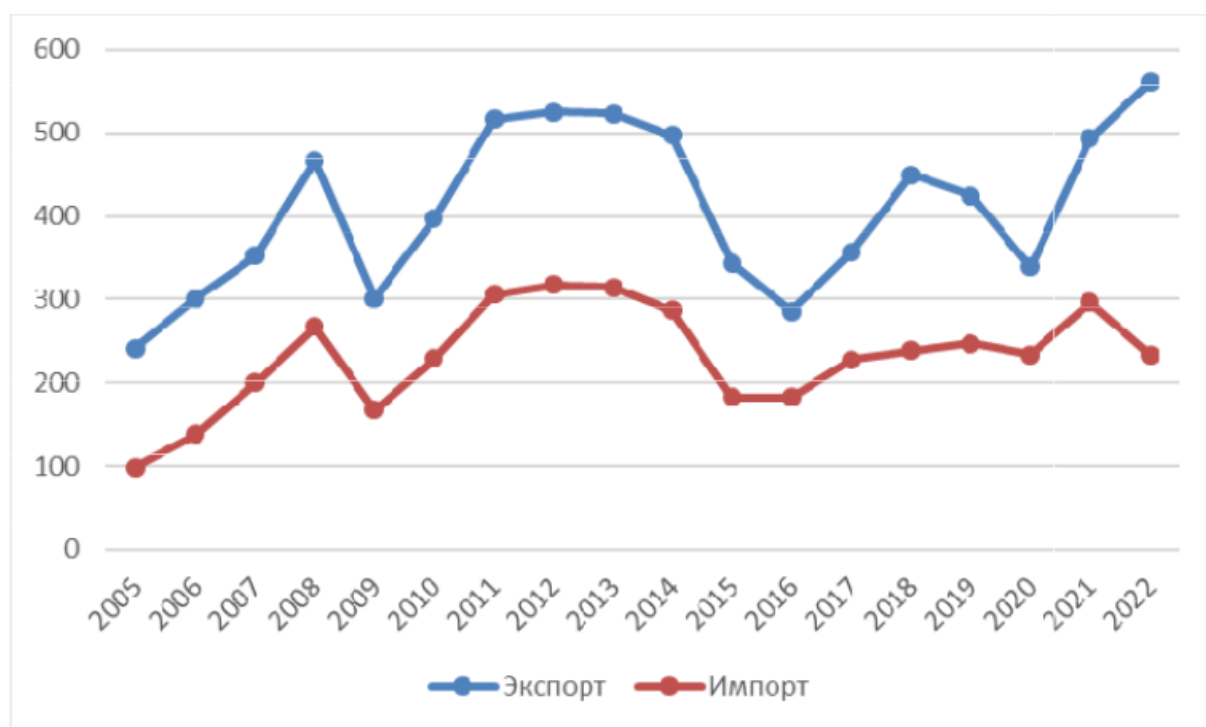


Рисунок 1.2 – Динамика экспорта и импорта РФ с 2005 по 2022 год

Анализируя данный период, самый высокий показатель импорта РФ достиг в 2012-2013 годах, в постсанкционное время наименьший объем пришелся на 2015-2016 годы. Стоит заметить, что в 2022 году импорт еще не снизился настолько сильно.

Снизился объем поставок из Германии на 65%, в то время как экспорт из США в Россию вырос на 22%. Около половины импорта России приходится на страны ЕС и США, другая половина направлена на Китай. Такая структура

уменьшает экономическую стабильность России, поэтому необходимо заключать партнерства и товарные отношения с другими странами [14].

Многие государства запретили пролеты российских самолетов через свое воздушное пространство, что негативно сказалось на логистике и вынудило менять товарные и туристические маршруты, чтобы лететь через дружественные страны. Также были заморожены золотовалютные резервы страны на банковских счетах в Евросоюзе и США. Этот запас является гарантом стабильности финансовой системы государства, поэтому риск для экономической безопасности России значительно вырос.

Санкции на отечественные банки (Сбербанк, ВТБ, Открытие и другие) приостановили их валютные и трансграничные расчеты. Это привело к фондовому кризису, высокой инфляции и дестабилизации денежно-кредитной системы России. Также запретили использование платежных систем VISA и MasterCard, ограничили SWIFT переводы для некоторых кредитно-финансовых организаций РФ. Российские инвесторы пострадали от блокировки иностранных акций, которые хранились на счетах РНД в иностранных депозитариях, часть их инвестиций была заморожена. Пока неизвестно, смогут ли они вернуть доступ к своим средствам [34].

Введенные ограничения имеют долгосрочный характер, и по итогам 2022 года можно оценить их влияние на Россию. Многие эксперты утверждают, что санкции негативно повлияли на промышленность и производственный сектор РФ, вызвав дестабилизацию логистических цепочек и отток зарубежного капитала, что привело к закрытию важных инновационных проектов [20]. Негативные последствия также включают снижение курса рубля, увеличение кредитных ставок, массовый отток капитала, уменьшение сберегательной активности россиян, снижение кредитных операций и инвестиционной привлекательности РФ.

Президент России Владимир Владимирович Путин отмечает, что санкции имели и положительное влияние, так как они вынудили Россию диверсифицировать экономику и начать производство продуктов и технологий,

которых ранее не было. Среди положительных аспектов можно выделить укрепление рубля, стимулирование поддержки малого и среднего бизнеса со стороны государства, грамотное регулирование финансово-кредитной политики, что позволило сдерживать гиперинфляцию в 2022 году [9]. Прогнозы на 2023 и 2024 годы положительные: рост цен в 2022 году оценивался в 18-23%, к 2023 году ожидалось его сокращение до 5-7%, а в 2024 году – до 4%.

Выделены основные тенденции и векторы развития экономики в условиях санкций:

1. Продолжение программы импортозамещения. Необходимо обратить внимание на сферы, в которых у РФ недостаточно преимуществ: развитие высокотехнологичных производств, машиностроение и инновационные товары.
2. Коммуникации с новыми партнерами по деятельности внешней экономики, которые готовы к заключению долгосрочных партнерств.
3. Стимулирование развития российского производства во всех отраслях экономической деятельности. Улучшение данного аспекта приведет к повышению конкурентоспособности отечественной продукции, появлению новых брендов, а также доверию к производителям России.
4. Обеспечение экономической безопасности за счет использования внутренних инструментов, которые направлены на сдерживание инфляции, предотвращение девальвации отечественной валюты, ограничение условий роста дефицитов по отдельным категориям товаров [5].
5. Осуществление государственной поддержки компаниям на внутреннем рынке, целью которых является сохранение рабочих мест, стабильности функционирования предприятий и снижение налогового бремени.

Оценивая влияние санкций на состояние страны, можно сделать вывод, что данные ограничения повлекли за собой множество негативных моментов, но в то же время, Российская Федерация довольно успешно справляется с этим, вносит корректировки в свой вектор развития и активно отвечает на все вызовы со стороны стран Евросоюза и США. Главным позитивным эффектом санкционного влияния можно назвать создание и развитие программы

импортозамещения, которая позволяет нашей стране снизить зависимость от других стран, улучшить собственное производство и стабилизировать положение во всех сферах государства.

## 1.2 Импортозамещение как инструмент реагирования на санкционные вызовы: опыт и перспективы России

Проанализировав последствие введения санкций со стороны Евросоюза и США в период с 2014 по 2023 год, стало понятно, что данная тенденция продолжится, ведь уже готовится очередной, 14 пакет санкций ЕС, который собирались принять весной 2024 года. Однако стоит заметить, что на данный момент между странами Европы происходят дискуссии, оценка эффективности и целесообразности данных мер, ведь они также получают обратный эффект.

Одна из главных особенностей экономики РФ в период санкционного влияния заключается в широком перечне мер поддержки бизнеса, целью которого является сохранение и увеличение прибыльности функционирующего бизнеса, сохранение рабочих мест и обеспечение экономической стабильности [8]. Основными моментами являются – снижение ключевой ставки и тарифов страховых платежей для всех субъектов предпринимательской деятельности, введение моратория по выплате основного долга по ранее выданным займам, запрет на налоговые проверки и т.д.

Неустойчивая геополитическая обстановка и давление с других стран привели к полной перестройке экономических процессов в России [7]. В новых реалиях российские организации в ускоренном темпе создают инновационные продукты собственного производства, тем самым стремясь обеспечить технологический и производственный суверенитет нашей страны. Государство активно способствует этому, поощряя фирмы, занимающиеся производством альтернативных решений в стратегических отраслях [3]. В рамках данной ситуации реализуются национальные проекты «Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательской инициативы»,

«Производительность труда», которые созданы для повышения качества отечественных товаров и увеличения объема их выпуска.

В научной литературе понятие «импортозамещение» рассматривают с разных точек зрения. Так, согласно общепринятому подходу, импортозамещение означает «удовлетворение большей части общего спроса страны на товары (производство плюс импорт) за счет собственного внутреннего производства». Мендес. А. и соавторы рассматривают импортозамещение с точки зрения промышленного развития, ориентированное на защиту отраслей и территорий с помощью протекционистских тарифов, импортных квот, контроля над курсом валюты, специального субсидированного лицензирования импорта товаров, предоставления субсидированных займов местному населению.

Конечно, уход иностранных компаний с нашего рынка – негативный момент для всех отраслей России. Но теперь появились свободные ниши, требующие особо быстрого развития и являющиеся перспективой для отечественных компаний. Импортозамещение является государственной стратегией экономической политики, предполагающей замену импортных товаров отечественными аналогами. Рассчитывается, что она произойдет как на потребительском рынке, так и в сфере собственной производственной промышленности. Первостепенная задача импортозамещения – снижение количества ввозимых товаров из-за границы и развитие их производства в нашей стране через увеличение на национальном рынке доли высококачественной продукции российского производства, что благоприятствует росту ВВП, снижению уровня безработицы, тем самым повышая уровень жизни всего населения.

Вследствие ограничений на поставки продукции в РФ из зарубежья (высокотехнологичных товаров, компонентов авиационной отрасли и других) оказались разрушены производственные цепочки, компании стали вынуждены реорганизовывать логистические потоки и бизнес-процессы [18]. Но положительная сторона заключается в стимулировании развития программы импортозамещения, которую РФ реализует с 2015 года, направленную на

снижение зависимости от европейского и американского влияния. Сложившаяся ситуация привела к смене старых планов, так как налаживание отечественного производства продукции и других элементов стала актуальной необходимостью.

Россия активно реализует комплексный перечень мероприятий, которые направлены на поддержку российских производителей. Тогда же власти определили список продукции и технологий, подлежащих замене отечественными аналогами в ближайшие сроки [4]. По словам заместителя директора центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ Михаила Кузюка: «Внешние ограничения, затронувшие российскую экономику в 2022 году, спровоцировали масштабирование ряда антикризисных инструментов».

Правительство совершило множество важных шагов в этом направлении, например, произошло завершение капитализации Фонда развития промышленности, остающимся базовым инструментом импортозамещения в данной сфере. Также увеличились возможности по специнвестконтрактам (СПИК), наряду со схемой СПИК 2.0 вернулась возможность заключения СПИК 1.0 по ранней схеме. Данный шаг стимулирует инвестиции в промышленное производство государства.

Глава «Опора России» считает: «Опыт пандемии и санкций показал, что в решении вопросов замещения иностранных товаров, пользующихся спросом у граждан, основной упор нужно делать на инициативу представителей малого и среднего предпринимательства (МСП). Им удастся оперативно создавать импортозамещающие производства по широкому спектру продукции и технологий – мебели, одежды, стройматериалов, средств индивидуальной защиты и многих других» [23].

Меры поддержки малого и среднего бизнеса, которые реализуются в рамках национального проекта по развитию МСП, предоставляют возможность российским компаниям привлечь дополнительное финансирование, наладить производственные цепочки, найти новые рынки сбыта. Генеральный директор Корпорации МСП Александр Исаевич напомнил, что предприятиям МСП в данный момент доступны 4 льготных программы кредитования. Также,

компания «МСП Лизинг» позволяет приобретать необходимое оборудование посредством льготного лизинга. Главной целью данных мер поддержки является не только стимулирование импортозамещения, но и создание новейших возможностей для экспорта [13].

Государственные усилия позволили заместить ряд ушедших иностранных поставщиков сырья, материалов и комплектующих. Наиболее ощутимый рост в данной сфере наблюдается в промышленности, связанной с питанием, сельским хозяйством, тяжелым машиностроением и судостроительной отраслью [11]. Но эксперты отмечают, что нельзя забывать об активном ведении внешнеэкономической деятельности.

Директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Александр Широков считает: «Политика импортозамещения должна учитывать перспективные потоки российского экспорта и вовлеченность нашей страны в мировое разделение труда. Даже в текущих условиях отечественная экономика могла бы полностью оплатить необходимый импорт за счет экспортных доходов». Также Александр Широков заявил, что по оценкам специалистов, уменьшение зависимости от импорта в ближайшие 10 лет способно обеспечить больше трети необходимого для устойчивого развития прироста национальной экономики.

Рассматривая успешные результаты в области импортозамещения, стоит обратить внимание на отечественный рынок мясной продукции [22]. Если в середине нулевых доля импорта во внутреннем потреблении мяса составляла около 35-40%, то к 2021 году она сократилась до 5%.

Благодаря реализации правительственной программы развития сельского хозяйства и других механизмов, направленных на поддержку сельхозпроизводителей и замещение аграрного импорта, Российская Федерация превратилась из крупного нетто-импортера мяса в его нетто-экспортера. Данная политика развития, в том числе в рамках национальных проектов, позволит реализовать высокий потенциал импортозамещения, сохраняющийся в

садоводстве, молочном скотоводстве, семеноводстве и ряде других секторов АПК.

Для достижения поставленных целей в этой области необходимо формирование благоприятного делового и инвестиционного климата, в том числе на региональном уровне [12]. Председатель Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Алексей Репик считает: «Необходимо продолжать создавать условия и стимулы, при которых компании будут мотивированы осуществлять долгосрочные инвестиции, эффективно планировать свое производство и наращивать мощности».

Члены «Деловой России» реализуют проекты по импортозамещению на своих предприятиях, например, в Тверской области идет работа по созданию и развитию промышленного технопарка радиоэлектронной промышленности. Окончание работы над инвестиционным проектом ПК «Аквариус» даст возможность увеличить выпуск компьютерной техники в Российской Федерации. Так, по оценкам экспертов, при полной мощности производства будет выпускаться свыше 2,5 млн устройств в год. Также, регион привлечет около 4 млрд рублей капиталовложений и появится около 1,2 тысяч новых рабочих мест.

В сфере одежды и текстиля заметны успехи, например, Ивановская текстильная компания занялась выпуском продукции по заказу крупнейших торговых сетей, которая по характеристикам не уступает различным моделям одежды бренда «Uniqlo». Объем данного производства оценили в 200 млн рублей, добились такого результата благодаря увеличению производственных мощностей, выбору более качественных тканей и повышению качества производства изделий [28].

Стоит заметить, что увеличение прибыли компаний и сокращение их издержек – результат использования инструментов поддержки национального проекта «Производительность труда».

Отчет Ассоциации производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли» показывает, что в период с 2014 по 2020 год доля российского

оборудования возросла с 40% до 55% (Рисунок 1.3.) Министр промышленности и торговли заявлял, что в 2022 году значение составило 60%.

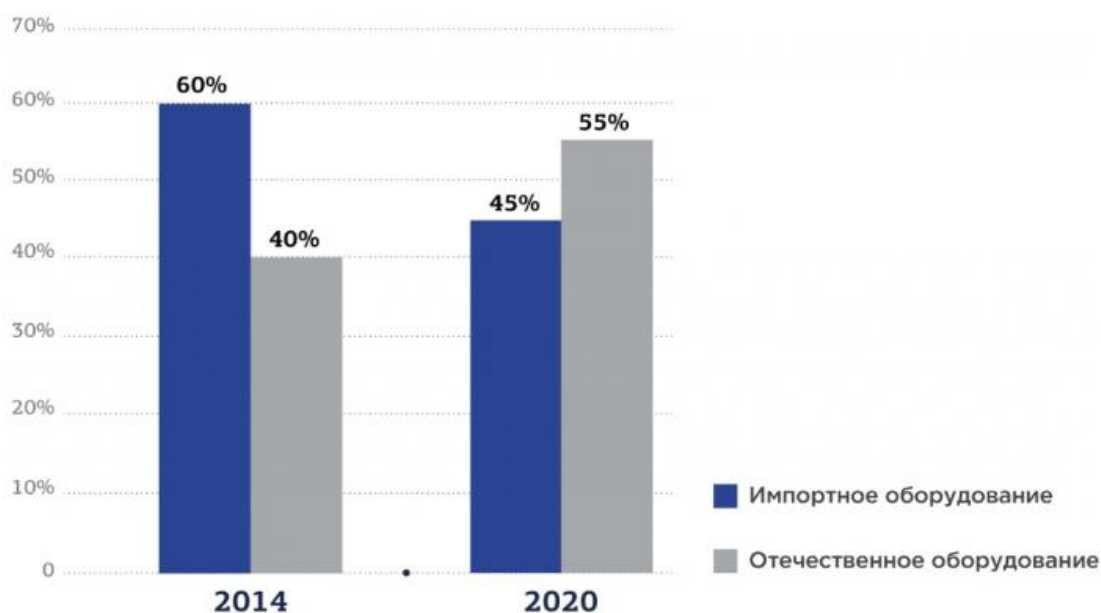


Рисунок 1.3 – Статистика использования отечественных и импортных компонентов в нефтегазовой отрасли

В нефтехимической отрасли нашей страны импортозамещение проходит успешно, например, компания «Сибур» стремится не только расширять собственное производство, но и создавать наилучшие условия для последующих цепочек создания стоимости. Более тысячи проектов по подбору и поиску аналогов спецхимии для переработчиков реализуется в 2023 году совместно с клиентами. Специалисты ПАО «СИБУР Холдинг» заменили 25 импортных компонентов в рецептурах клиентов, а также вывели на рынок 7 новых марок полимеров. Для всех этих материалов применяется процесс ускоренного тестирования и запуска в производство [24].

Совместная работа с заказчиками дает ощутимый результат: в первом полугодии 2023 года потребление базовых полимеров в России увеличилось на 13% по сравнению с первым полугодием 2022 года, в значительной степени за счет импортозамещения.

В фармацевтической отрасли и медицинской промышленности складывается следующая ситуация: с 2017 года доля зарубежной фармацевтики сократилась с 53,5% до 26,44% в 2022 году. Стоит заметить, что РФ не может полностью отказаться от импортных компонентов без последствий, ведь возникнет дефицит молекул для выпуска российских препаратов [15].

В сфере медицины местная продукция составляет: 5% - искусственные суставы, 1,3% - протезы синовиальной жидкости, отсутствуют отечественные магнитно-резонансные томографы, 17% - компьютерные томографы, 15% и 11% - колющие и режущие инструменты. Следовательно, есть потенциал для создания и внедрения российских компонентов.

Цифровая трансформация РФ – национальная цель развития до 2030 года [4]. Для ее осуществления действует проект «Цифровая экономика». В задачи данной программы входят: доля домохозяйств, имеющих доступ к Интернету – 97%; доля объектов, имеющие общественную значимость и подключение к сети – 100% вместо 30% в 2018 году; простой правительственных систем из-за хакерских атак – 1 час; затраты на сетевое развитие – 5,1% от ВВП. Происходит внедрение российского ПО: в 2017-2018 году на него должны перейти федеральные органы, в 2020 году – региональные, в 2021 году – подведомственные органы, внебюджетные фонды. Результатом данного внедрения стал переход 30% организаций. Важно заметить, что государство активно поддерживает рынок IT-технологий – отечественные разработчики, зарегистрировавшие программный продукт, заносятся в реестр и освобождаются от НДС. Организации, покупающие российское ПО, получают компенсацию от страны в 50% стоимости.

Также, среди российских компаний из различных отраслей есть те, что провели импортозамещение в 2022-2023 году и ранее:

- 1) «Ростелеком», внедряя отечественные роботизированные системы в управление бизнес-процессами, совершает переход на российскую продукцию. Фирма спонсирует стартапы по информационным технологиям и дает

возможность использования своей инфраструктуры, чтобы новаторы смогли реализовать проекты.

2) Компания «Росатом» заменяет иностранные системы математического моделирования и инженерного анализа на отечественные аналоги.

3) Происходит развитие тепличной отрасли: импорт зелени и овощей сократился, 60% помидоров и 94% огурцов, потребленные россиянами в 2021 году, были российского производства.

Анализируя отрасли импортозамещения в РФ, приоритетными можно назвать: электронное производство – на 1 квартал 2022 года доля импорта составила 67,73%; фармацевтическая отрасль – доля импорта за 2021 год равнялась 49,23%; легкая промышленность – доля текстильных изделий в 2023 году равна 42,12%, одежды и обуви – 38,22%; тяжелая промышленность, машиностроение – легковые автомобили – 66,18%, машины, импортное оборудование и принадлежности – 41,39%.

Политика импортозамещения, начатая Российской Федерацией в 2014 году и продолжающаяся по сей день, активно развивается и реализуется в нашей стране. Благодаря ему снижается зависимость от зарубежных поставок, на рынок выходят новые производители, происходит развитие технологий, в перспективе экспорт начинает преобладать над импортом.

Государство поддерживает малый и средний бизнес, предоставляя им различные субсидии, гранты и льготы. Данные меры стимулируют предпринимательскую активность и способствуют созданию новых компаний, готовых предложить конкурентоспособные отечественные товары и услуги.

Важно отметить, что население также остаётся в плюсе от этой политики. Во-первых, создание новых рабочих мест способствует снижению уровня безработицы и повышению доходов граждан. Во-вторых, развитие отечественного производства позволяет предложить потребителям качественные товары по более доступным ценам, снижая зависимость от колебаний валютных курсов и международных цен.

Таким образом, опыт и перспективы России в области импортозамещения показывают, что данный инструмент является важным элементом экономической политики, способствующим устойчивому развитию и укреплению экономического суверенитета страны.

## 2 Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец»

### 2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Купец»

Общество с ограниченной ответственностью «Купец» создано на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 08.02.1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», [6] других нормативных актов и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, учредительным договором и Уставом. [1]

Юридический адрес компании: Ивановская обл., г. Вичуга, ул. Покровского, д. 26.

ИНН 3701006687, КПП 370101001, ОГРН 1053700013872.

В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации ООО «Купец» считается юридическим лицом, учредителем которого является одно физическое лицо, он же занимает должность генерального директора.

Основная цель предпринимательской деятельности ООО «Купец» является получение прибыли.

ООО «Купец» существует на рынке уже более 18 лет. Компания осуществляет следующие основные виды деятельности: Торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

Целью компании является развитие розничной торговой деятельности в целях обеспечения посетителей и клиентов товарами высокого качества по оптимальным ценам.

При осуществлении своей цели компания следует данным принципам:

#### 1. Принцип качества:

- Обязательство обеспечения высокого качества всех предлагаемых товаров и услуг.

- Постоянный контроль качества продукции с целью удовлетворения потребностей клиентов.

## 2. Принцип доступности:

- Обеспечение клиентов широким ассортиментом товаров по разумным и конкурентоспособным ценам.

- Создание условий, при которых товары доступны для широкого круга потребителей.

## 3. Принцип клиентоориентированности:

- Ориентация на потребности и ожидания клиентов при формировании ассортимента и ценообразовании.

- Постоянное повышение уровня сервиса и удовлетворенности клиентов.

## 4. Принцип инноваций:

- Постоянное стремление к улучшению и развитию бизнеса через внедрение новых технологий, продуктов и методов продаж.

- Активное изучение рыночных трендов и адаптация к изменениям в потребительском спросе.

## 5. Принцип эффективности и экономичности:

- Рациональное использование ресурсов компании с целью обеспечения оптимальных цен на продукцию.

- Постоянная работа над снижением издержек и повышением эффективности бизнес-процессов.

## 6. Принцип устойчивого развития:

- Соблюдение принципов устойчивого развития, включая заботу о окружающей среде и социальную ответственность.

- Создание долгосрочных стратегий, способствующих устойчивому росту компании и удовлетворению потребностей текущих и будущих покупателей.

ООО «Купец» - это сеть магазинов розничной торговли, в том числе поддерживающая реализацию продукции местных производителей. Это благоприятно сказывается на продажах компании, позволяет поддерживать отечественное производство, что является необходимостью в рамках политики

импортозамещения. На данный момент компания насчитывает 6 магазинов в разных районах города.

Формат магазинов – супермаркет «у дома» со всеми необходимыми товарами первого потребления.

Магазины сети «Купец» пользуются спросом у населения города наравне с такими крупными торговыми сетями как «Магнит» и «Пятерочка» благодаря широкому ассортименту, отделу гастрономии с возможностью взять продукцию «на развес», продукцию местных производителей.

Управление предприятием основывается на определенной структуре управления, которая разделяет функции управления на различные подразделения, обеспечивая оптимальную эффективность.

Схема организационной структуры ООО «Купец» представлена на рисунке 1.

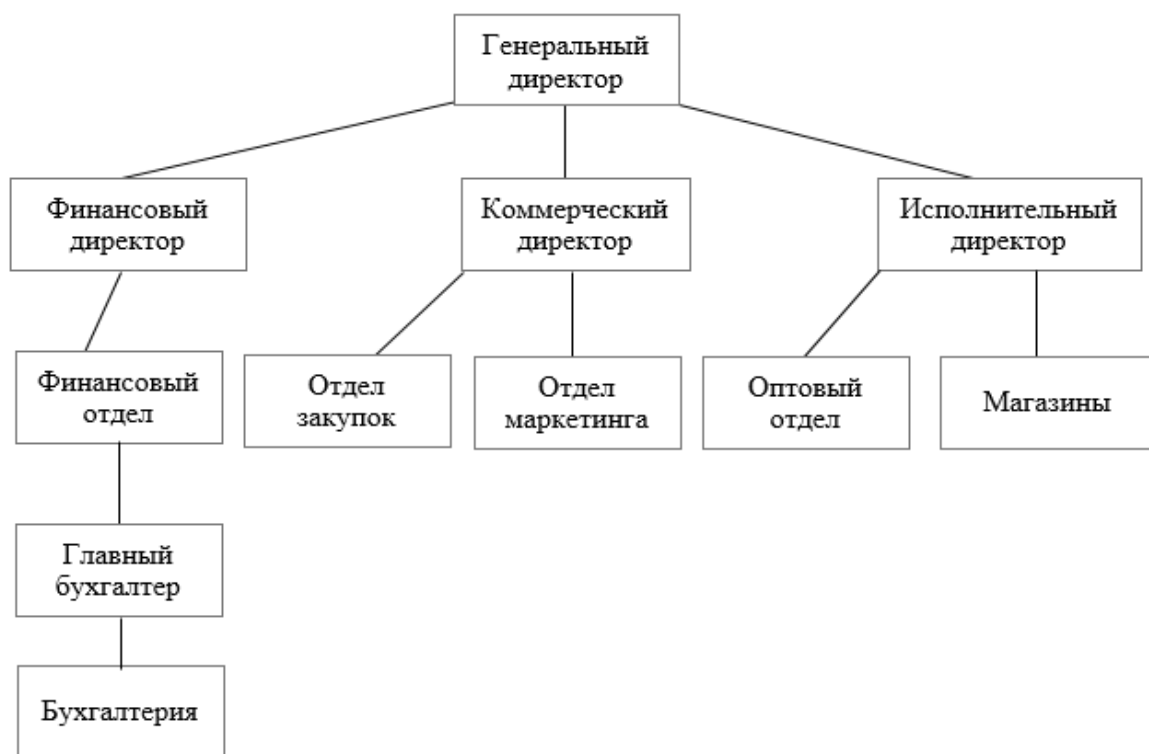


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Купец»

Такая структура позволяет компании ООО «Купец» оптимально организовывать деятельность компании, обеспечивать эффективное управление проектами, а также контроль качества продукции и сервиса.

Система мотивации предприятия ООО «Купец» направлена на повышение мотивации и эффективности работы сотрудников, которые занимаются оптовой и розничной торговлей. Целью системы является стимулирование сотрудников к творческой и профессиональной реализации, а также увеличение прибыли компании.

Система мотивации ООО «Купец» включает в себя:

1. Финансовая мотивация:

- Программы премирования за достижение целей продаж.
- Бонусы за высокие показатели продаж или привлечение новых клиентов.

- Система комиссионных для продавцов на основе объема продаж.

2. Карьерный рост:

- Планы развития карьеры с возможностью продвижения по службе.
- Обучение и тренинги для повышения квалификации и профессионального роста.

3. Признание и поощрение:

- Публичное признание лучших сотрудников на собраниях или внутренних мероприятиях.

- Награды и сертификаты за достижения в работе.

4. Условия труда:

- Создание комфортных условий труда, включая современное оборудование и удобный график работы.

- Гибкий график или возможность удаленной работы для повышения удовлетворенности сотрудников.

5. Корпоративная культура:

- Содействие в формировании дружественной и поддерживающей атмосферы в коллективе.

- Организация корпоративных мероприятий и командных построек для укрепления командного духа.

6. Участие в принятии решений:

- Поощрение и возможность для сотрудников высказывать свои идеи и предложения по улучшению процессов и услуг компании.

- Участие в проектах и инициативах, позволяющих сотрудникам чувствовать себя важными и ценными членами команды.

Успешную деятельность аппарата управления в 2023 году обеспечивали 15 человек. Среднесписочная численность работающих на конец 2023 года составила 99 человек.

В ООО «Купец» применяется общая система налогообложения, так как компания работает с НДС (налогом на добавленную стоимость).

В финансово-экономических расчетах ООО «Купец» применяется следующее программное обеспечение:

- на точках розничной торговли: «1С: Торговля и Склад»;
- в бухгалтерии: «1С: Бухгалтерия».

Используемая в бухгалтерии программа 1С: Бухгалтерия считается многофункциональной бухгалтерской программой, разработанной для осуществления в ходе предпринимательской деятельности синтетического и аналитического бухгалтерского учета по всем основным разделам.

В целях планирования и осуществления эффективной эксплуатации торгового оборудования в данной организации используется программа 1С: Торговля и Склад. Это позволяет практиковать интеллектуальное взаимодействие с торговым оборудованием, благодаря которому становится возможным существенно упрощать ведение документации, например, заполнять документы посредством считывания сканером штрих-кодов товаров.

Финансовые показатели являются одним из ключевых элементов при анализе внутренней среды организации. Они помогают понять финансовое

состояние компании, позволяют определить устойчивость организации, выявить ее сильные и слабые стороны и определить то, насколько успешно она функционирует. Анализ финансовых показателей предоставляет информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений, стратегического планирования и оперативного управления. Основные показатели деятельности, характеризующие финансовое состояние ООО «Купец» отражены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансово-экономические показатели работы

| Показатели                                               | Годы   |        |        |        | Темп прироста, % |
|----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------|
|                                                          | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2023/2020        |
| Выручка, тыс. руб                                        | 253336 | 364289 | 429863 | 409423 | 61,6             |
| Себестоимость от продаж, тыс. руб.                       | 213672 | 310920 | 362398 | 336784 | 57,6             |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                             | 39664  | 53369  | 67465  | 72639  | 83,1             |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                | 1486   | 9523   | 3846   | 5502   | 270,3            |
| Рентабельность продаж, %                                 | 0,59   | 2,61   | 0,89   | 1,34   | 127,1            |
| Среднесписочная численность работников, чел.             | 78     | 80     | 86     | 99     | 26,9             |
| Средняя заработная плата, тыс. руб.                      | 30,1   | 32,4   | 38,3   | 41,2   | 36,9             |
| Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб. | 27433  | 32195  | 38799  | 43393  | 58,2             |
| Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. руб.     | 45320  | 50478  | 63105  | 71236  | 57,1             |

Таким образом, анализируя финансовые показатели компании, можно сказать, что за 4 года развития компания уверенно развивается и наращивает свой потенциал. В 2023 году в сравнении с 2020 годом прирост чистой прибыли составил 70%, прибыль от продаж так же увеличилась на 45%, что является отличным показателем.

Анализируя финансовые показатели предприятия, можно заметить, что санкции 2022 года оказали сильное влияние на состояние компании, ведь рентабельность продаж снизилась с 2,61% в 2021 году до 0,89% в 2022 году. Чистая прибыль «Купца» упала с 9523 тыс. рублей в 2021 году до 3846 тыс. рублей в 2022 году. Несмотря на это, компания смогла увеличить все показатели в 2023 году, учитывая программы государственной поддержки малому и среднему бизнесу, действия руководства, есть уверенность в том, что данная тенденция роста продолжится.

ООО «Купец» ведет активную маркетинговую деятельность в социальных сетях. Страница компании в «Вконтакте» имеет больше 5 тысячи подписчиков и публикует около 5-6 постов в неделю. Публикации активно комментируются и оцениваются, что говорит о наличии постоянных клиентов и заинтересованной аудитории [31].

При выделении большего количества финансов на маркетинг, ООО «Купец» сможет стать более узнаваемой организацией, привлечь больше покупателей и выйти на новые рынки.

Проведя организационно-экономический анализ компании ООО «Купец», можно понять, что организация успешно находится на рынке более 18 лет, основным видом её деятельности является оптовая торговля пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями. Одним из основных принципов работы фирмы считается удовлетворение потребностей населения за счет оптимальных и доступных цен.

Организационная структура предприятия помогает эффективно управлять проектами и организованно вести ее деятельность. «Купец» пользуется спросом наравне с «гигантами» индустрии – «Магнитом» и «Пятерочкой», что говорит о

его успешной деятельности. Компания имеет присутствие в сети Интернет, что является важным показателем в наше время, приложив больше усилий и средств, она сможет стать популярной. За период с 2020 года по 2023 год, ООО «Купец» смог увеличить все свои основные финансовые показатели, например, такие как: выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль и другие. Это говорит об уверенном развитии и открытию новых возможностей для роста компании. Санкционные ограничения со стороны стран Евросоюза и США повлияли на деятельность организации «Купец», об этом свидетельствует снижение основных показателей в 2022 году, однако компания реабилитировалась в 2023 году, ожидается, что данная тенденция продолжится.

## 2.2 Анализ деятельности ООО «Купец» в условиях санкций и импортозамещения

Санкции, наложенные на Российскую Федерацию, существенно повлияли на деятельность компании ООО «Купец». Изначально под большее влияние попали поставки товаров и ассортимент, так как ограничение импорта ряда продукции привело к необходимости пересмотра ассортимента товаров. Ранее организация полагалась на импортную продукцию, пользовавшуюся высоким спросом среди покупателей. С введением санкционных ограничений возникли следующие проблемы:

- 1) Нехватка импортных товаров. Многая популярная зарубежная продукция оказалась недоступна или в дефиците из-за ухода поставщиков из страны. Это заставило фирму искать альтернативы среди отечественных производителей.

- 2) Повышение цен на импортные товары: оставшиеся доступные продукты из других стран подорожали из-за ограниченного предложения и усложнившихся логистических цепочек.

3) Возникла непредсказуемость поставок, так как санкционные ограничения сделали международные логистические операции более сложными и менее предсказуемыми, это создало перебои в поставках товаров.

Несмотря на возникшие неприятности и снижение чистой прибыли и рентабельности в 2022 году, ООО «Купец» смог адаптироваться к новым условиям рынка и экономики, финансовые показатели 2023 года подтверждают это. Российская Федерация с 2014 года проводит политику импортозамещения для снижения зависимости от других стран и повышения качества отечественного производства. Компания «Купец» участвует в данной политике, так как активно поддерживает российских производителей.

Например, в магазинах сети часто происходят мероприятия, направленные на повышение узнаваемости и стимулирование спроса на продукцию малоизвестных брендов. Среди них можно выделить бесплатные дегустации продуктов местных компаний, а также различные акции и скидки на данные товары. Благодаря этому люди могут оценить качество и разнообразие товара, узнать про новые бренды, и, возможно, стать их постоянными покупателями. Бесплатный формат и получение выгоды привлекают внимание различных слоев населения.

Конкретным примером данных мероприятий можно назвать акцию «Раздаем подарки», в ходе которой магазины сети «Купец» дарят покупателям при покупке одного товара компании «Молочные правила» еще один продукт в подарок.

В мае 2024 года ООО «Купец» проводил бесплатные дегустации продукции от производителей «Молочный гурман» и «Филевский пломбир». Данные действия приносят пользу всем: «Купец» привлекает дополнительных посетителей, расширяет ассортимент товаров, включив в него больше товаров отечественного производства. Это помогает не только поддерживать политику импортозамещения, но и предоставляет клиентам более широкий выбор продукции, удовлетворяющий различные вкусы и потребности. В условиях санкций это особенно важно, так как позволяет снизить зависимость от

иностранных поставщиков и укрепить отношения с местными производителями. К тому же данные действия укрепляют имидж социально-ответственной компании. Отечественные производители получают огласку и возможность выхода на более крупные рынки, а население – выгоду от покупок и доступ к качественным российским товарам.

Таким образом, инициативы «Купца» по проведению вышеперечисленных мероприятий являются важным шагом к развитию отечественного производства и укреплению партнерских отношений между компанией, производителями и потребителями.

В 2022 и 2023 году ООО «Купец» принял стратегическое решение о заключении договоров с казахстанскими и другими производителями бытовой химии с целью компенсации ухода импортных поставщиков. Данное решение было принято в связи с изменяющейся геополитической обстановкой и введением санкций, которые оказали негативное влияние на доступность и стоимость зарубежной продукции.

Заключение контрактов с производителями бытовой химии из Казахстана и других стран дало возможность «Купцу» осуществить диверсификацию своего ассортимента, обеспечило постоянным наличием товара на полках магазинов [29]. Также это способствовало укреплению партнерских отношений с компаниями из стран ближнего зарубежья и повышению конкурентоспособности организации на рынке.

Например, в марте 2023 года ООО «Купец» проводил акцию, связанную с линейкой бытовой химии от казахстанского производителя «Аромика» - мыло, гели, шампуни и другие продукты – продавались по сниженным ценам, покупателям были предложены пробники товаров для оценки их качества.

Оценивая данное сотрудничество, можно сказать, что оно помогло сгладить негативные последствия введенных ограничений, снизить зависимость от импортной продукции. Кроме того, это позволило компании сохранить и увеличить свою прибыль, а также удовлетворять потребности клиентов в качественных и доступных товарах.

Также, в условиях перебоев в поставках, «Купец» уделяет особое внимание оптимизации логистических процессов. Это включает в себя улучшение складской логистики, установление более надежных цепочек поставок и использование современных технологий для управления запасами. Данные меры помогают минимизировать задержки и обеспечивать стабильное наличие товаров на полках.

Стоит обратить внимание, что ООО «Купец» уделяет большое внимание работе с обратной связью от клиентов. Регулярный сбор и анализ отзывов позволяет компании оперативно реагировать на потребности и пожелания покупателей, улучшать качество обслуживания и ассортимент товаров. Это помогает не только удерживать существующих клиентов, но и привлекать новых за счет высокого уровня удовлетворенности.

Для определения положения компании на рынке и существующих проблем, необходимо провести анализ конкурентов и SWOT-анализ.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «Купец»

| Параметры                             | «Купец» | «Высшая лига» | «Магнит |
|---------------------------------------|---------|---------------|---------|
| Ассортимент товаров                   | 5       | 4             | 5       |
| Средняя оценка посетителей            | 4,5     | 3,8           | 4,3     |
| Оформление и ведение сайта            | 3       | 5             | 5       |
| Маркетинговая деятельность            | 4       | 4             | 5       |
| Уровень цен                           | 5       | 4             | 4       |
| Количество магазинов и их доступность | 4       | 3             | 5       |
| Сервис доставки продуктов             | -       | 4             | 5       |

Проведенный анализ конкурентов организации ООО «Купец», представленный в таблице 2.2, показал, что наша компания имеет достаточно высокие баллы по основным показателям, таким как: ассортимент товаров, уровень цен и другие [21]. «Купец» получил самую высокую оценку от посетителей, обогнав такого «гиганта» как «Магнит». Недостатками компании, выявленными в ходе анализа, являются оформление и ведение сайта, также стоит обратить внимание на маркетинговую деятельность предприятия. Преимуществом конкурентов является наличие доставки продуктов, необходимо заняться разработкой данного сервиса.

Оценим внешнюю и внутреннюю среду ООО «Купец» с помощью SWOT-анализа. Данный вид анализа позволит определить сильные стороны компании, то есть то, в чем фирма преуспевает, преимущества, помогающие получать прибыль и оставаться конкурентоспособными на рынке [10]. Выявленные слабые стороны – недостатки, имеющиеся в компании, которые замедляют развитие, над ними стоит работать, исключать их из организации, проводить мероприятия, направленные на исправление ситуации.

SWOT-анализ также позволяет увидеть возможности для организации, то, что способно улучшить текущее положение «Купца». Четвертым параметром являются угрозы – потенциальная опасность, из-за которой бизнес-ситуация может ухудшиться, снизится прибыль, положение организации окажется под угрозой. Проведение SWOT-анализа даст возможность оценить ситуацию с внешним и внутренним окружением предприятия, вычислить возможные пути решения проблем и разработать комплекс мер, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

После проведения SWOT-анализа в таблице 2.3, можно сказать, что сильными сторонами компании считаются: высокая репутация среди клиентов, удобное местоположение магазинов, широкий ассортимент продукции. Из слабых сторон можно выделить следующие: низкая рентабельность предприятия, нехватка маркетинговых мероприятий, зависимость от поставщиков.

Возможностями для улучшения деятельности ООО «Купец» являются участие в государственных программах поддержки, сотрудничество с местными производителями, запуск онлайн-доставки. Обращая внимание на возможные угрозы, препятствующие усилению эффективности, можно выделить следующие: санкции и политическая нестабильность, перебои в поставках, снижение покупательской способности населения.

Таблица 2.3 – Таблица SWOT-анализа ООО «Купец»

| SWOT-анализ<br>ООО «Купец» | Сильные стороны                                                                                                    | Слабые стороны                                                                                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Высокая репутация среди клиентов, удобное местоположение магазинов, широкий ассортимент продукции.                 | Низкая рентабельность продаж, нехватка маркетинговых мероприятий, зависимость от поставщиков.              |
|                            | Возможности                                                                                                        | Угрозы                                                                                                     |
|                            | Участие в государственных программах поддержки, сотрудничество с местными производителями, запуск онлайн-доставки. | Санкции и политическая нестабильность, перебои в поставках, снижение покупательской способности населения. |

Создадим подробную матрицу SWOT-анализа для того, чтобы ответить на следующие вопросы: «Как воспользоваться возможностями? За счет чего можно снизить угрозы? Что может помешать воспользоваться возможностями? Самые большие опасности для фирмы?».

Для начала разберем соотношение сильных сторон с возможностями и угрозами в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица SWOT-анализа с сильными сторонами

| Матрица SWOT-анализа                                                                                                                     | Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                          | 1) Участие в государственных программах поддержки<br>2) Сотрудничество с местными производителями<br>3) Запуск онлайн-доставки                                                                                                                                                                                                         | 1) Санкции и политическая нестабильность<br>2) Перебои в поставках<br>3) Снижение покупательской способности населения                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Сильные стороны</b><br>1) Высокая репутация среди клиентов<br>2) Удобное местоположение магазинов<br>3) Широкий ассортимент продукции | <b>Как воспользоваться возможностями?</b><br>1) Использование государственных программ для проведения маркетинговых кампаний и расширения ассортимента продукции<br>2) Привлекать клиентов качеством и доступностью отечественной продукции<br>3) Создать онлайн-доставку продуктов и привлечь новых клиентов через цифровые платформы | <b>За счет чего можно снизить угрозы?</b><br>1) Удерживать покупателей за счет высокого уровня обслуживания и активного продвижения качества продукции<br>2) Сотрудничество с местными производителями для сокращения логистических издержек и повышения качества товаров<br>3) Активное участие в государственных программах поддержки для получения субсидий и льгот по налогам |

Далее будет рассмотрено соотношение слабых сторон с угрозами и возможностями в таблице 2.5. Анализ конкурентов показал, что «Купец» имеет потенциал для роста и укрепления своих позиций на рынке за счет участия в государственных программах поддержки, сотрудничества с местными производителями и запуска онлайн-доставки. Тем не менее, организация может столкнуться с возможными угрозами в лице санкций, перебоев в поставках и снижения покупательской способности населения. В ходе проведенного анализа деятельности ООО «Купец» в условиях ограничений и импортозамещения были выявлены ключевые аспекты, которые влияют на функционирование компании в текущей экономической ситуации. Санкции оказали значительное влияние на бизнес, они вызвали необходимость пересмотра стратегий поставок и поиска новых партнеров, в том числе среди российских производителей.

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа со слабыми сторонами

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матрица SWOT-анализа                                                                                                                                                                          | <p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Участие в государственных программах поддержки</li> <li>2) Сотрудничество с местными производителями</li> <li>3) Запуск онлайн-доставки</li> </ol>                                                                                                                                                                                           | <p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Санкции и политическая нестабильность</li> <li>2) Перебои в поставках</li> <li>3) Снижение покупательской способности населения</li> </ol>                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Низкая рентабельность продаж</li> <li>2) Нехватка маркетинговых мероприятий</li> <li>3) Зависимость от поставщиков</li> </ol> | <p>Что может помешать воспользоваться возможностями?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Участие в высокзатратных программах поддержки может снизить эффективность внедрения</li> <li>2) Недостаток ресурсов и опыта в проведении масштабных маркетинговых кампаний</li> <li>3) Зависимость от текущих поставщиков может затруднить сотрудничество с новыми местными производителями</li> </ol> | <p>Самые большие опасности для фирмы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Санкции могут повлиять на возможность закупок и ассортимент, приводя к снижению конкурентоспособности</li> <li>2) Перебои в поставках могут привести к недостатку продукции и ухудшению репутации</li> <li>3) Снижение покупательской способности может привести к снижению прибыли и уменьшению продаж</li> </ol> |

Деятельность компании ООО «Купец», как и большинства российских предприятий, оказалась под угрозой из-за влияния санкционных ограничений. Благодаря мерам поддержки государства, а также действиям руководства, организация смогла увеличить свою прибыль и другие показатели в 2023 году. «Купец» активно поддерживает политику импортозамещения и сотрудничает с местными производителями.

Анализ конкурентов и SWOT-анализ показали, что компания занимает высокие позиции по основным критериям сравнения, но существует необходимость работы над возможными угрозами и слабыми сторонами организации.

### 3 Рекомендации по улучшению бизнес-ситуации ООО «Купец» в санкционных условиях

#### 3.1 Разработка комплекса мероприятий для повышения конкурентоспособности в условиях санкций

На основе проведенного ранее анализа конкурентов и SWOT-анализа, были выявлены следующие проблемы компании ООО «Купец»: низкая рентабельность продаж, отсутствие сервиса онлайн-доставки, зависимость от поставщиков.

Несмотря на увеличение чистой прибыли, по сравнению с 2022 годом, а также других финансовых показателей в 2023 году, рентабельность предприятия остается низкой – 1,34%. Это указывает на то, что организация не может в полной мере преобразовать выручку в прибыль. В условиях высокой конкуренции на рынке и экономической нестабильности данный показатель требует принятия эффективных мер для улучшения бизнес-ситуации.

В современных реалиях очень важно оставаться актуальными среди потребителей. Большинство компаний-конкурентов давно имеют сервис онлайн-доставки, который постоянно развивается. Это обусловлено тем, что после пандемии 2020 года, а также увеличения числа людей, работающих в дистанционном формате, сервис доставки продуктов стал необходимостью. Большинство россиян хотя бы раз в месяц заказывают доставку на дом, многие пользуются данным сервисом по разным причинам: нехватка времени, привычка покупать онлайн, наличие скидок и акций, которых нет в офлайн-магазинах и многие другие [27]. У ООО «Купец» много постоянных покупателей разных возрастов, идея внедрения доставки продуктов с большой вероятностью будет пользоваться успехом.

Для снижения зависимости от иностранных поставщиков, стоит обратиться к местному производству. Многие российские предприятия, недавно вышедшие на рынок после ухода импортных поставщиков, не имеют достаточной известности для продвижения своей продукции и роста по всем

показателям. В рамках импортозамещения важно поддерживать отечественного производителя. Данное сотрудничество окажется благоприятным для всех сторон, ведь ООО «Купец» получит возможные скидки на товары от поставщиков, дополнительную прибыль и клиентов, а российские производители большую узнаваемость и огласку.

Для решения существующих проблем и увеличения эффективности деятельности ООО «Купец» в условиях санкционных ограничений и импортозамещения был предложен следующий комплекс мер:

- 1) Участие в государственной программе поддержки малого и среднего бизнеса от Минэкономразвития и Яндекс Бизнеса.
- 2) Создание сервиса онлайн-доставки продуктов.
- 3) Сотрудничество с местными производителями.

Рассмотрим каждую меру подробно.

В рамках национального проекта «Мой бизнес» Министерство экономического развития Российской Федерации совместно с «Яндекс Бизнесом» дают возможность предпринимателям малого и среднего бизнеса получить поддержку на запуск маркетинговой деятельности [32]. До 30 июня 2024 года бизнесмены могут получить промокод на сумму 7000 рублей для запуска первой рекламы и привлечь новых пользователей на выгодных условиях.

Получив данную сумму, предприниматель сможет воспользоваться сервисом «Яндекс Бизнес», который поможет запустить рекламу в сети без большого количества сложных настроек. Маркетинговые предложения компании станут доступны на различных Интернет-ресурсах: «Яндекс Карты», «Яндекс Поиск» и другие сайты партнеров «Рекламной сети». Данный сервис самостоятельно запустит рекламу на многих площадках, для этого необходимо поделиться информацией о своем предприятии, произвести загрузку фотографий и товаров, добавить ссылку на сайт организации. Рекламные предложения будут находиться там, где присутствуют потенциальные клиенты предпринимателя.

Условиями для участия в программе господдержки являются: статус самозанятого гражданина, индивидуального предпринимателя или

юридического лица. Необходимо, чтобы предприниматели вообще не пользовались услугами продвижения в Яндекс Бизнесе или в течение последнего года. Заполнив необходимые данные на специальном сервисе до 30 июня 2024 года, менеджер свяжется с участником и проконсультирует его по всем интересующим вопросам. Необходимые данные для заполнения представлены на рисунке 3.1.

## Минэкономразвития РФ и Яндекс Бизнес

The form is titled "Минэкономразвития РФ и Яндекс Бизнес". It contains several fields for data entry, each preceded by a red asterisk indicating it is required:

- \* Укажите ваш регион**: A dropdown menu with a minus sign and a downward arrow.
- \* ИНН**: A text input field.
- \* Организационно-правовая форма**: Three radio button options: "Индивидуальный предприниматель", "Юридическое лицо", and "Самозанятый".
- \* Ваши ФИО**: A text input field.
- \* Телефон**: A text input field.
- \* Почта**: A text input field.
- \*** : A checkbox followed by the text: "Согласен на обработку персональных данных и подтверждаю их передачу в Минэкономразвития России, центры "Мой бизнес", ГБУ "Малый бизнес Москвы" и Яндекс".

Рисунок 3.1 – Требуемые данные для участия в программе господдержки

Программа реализуется на базе Центров «Мой бизнес», которые действуют в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство», его инициацией занимался Президент, а курирует проект первый вице-премьер Андрей Белоусов.

Также стоит заметить, что льгота в размере 7000 рублей доступна клиентам Яндекс Бизнеса при минимальном бюджете маркетинговой кампании от 20000 рублей и должна длиться не менее 90 дней. После выполнения вышеперечисленных условий, алгоритм определит, где выгоднее закупать рекламу в данный момент, и будет использовать только те объявления и площадки, приводящие самое большое количество пользователей [30]. Сервис покажет подробную статистику, включая в себя действия пользователей, аудиторию и контент, предлагаемый им. Пример изображен на рисунке 3.2.

## Статистика

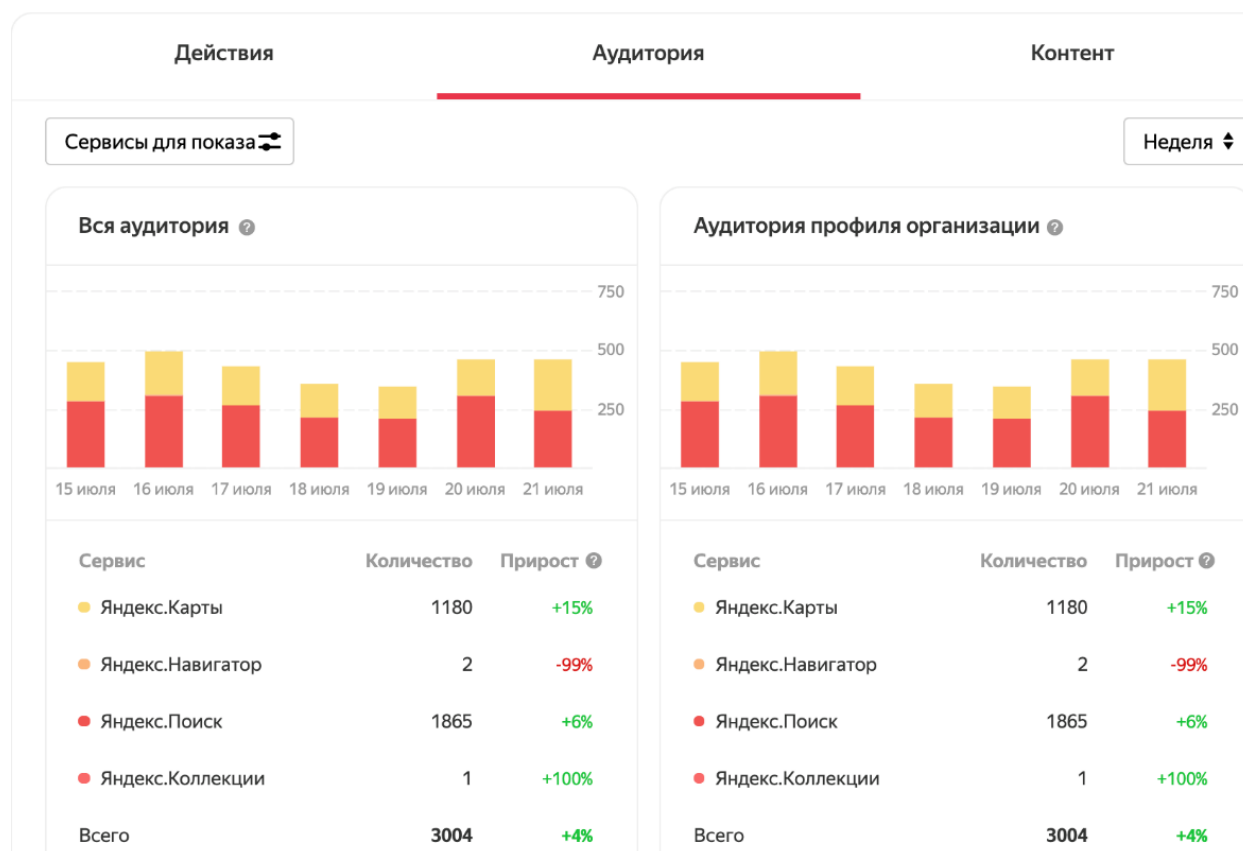


Рисунок 3.2 – Пример личного кабинета в Яндекс Бизнесе

Учитывая то, что ООО «Купец» занимается маркетинговой деятельностью в социальных сетях, имеет большое количество отзывов в различных сервисах, участие в программе государственной поддержки от Министерства экономического развития Российской Федерации и Яндекс Бизнеса позволит компании увеличить узнаваемость, повысить продажи за короткий срок и небольшую стоимость, также это даст пример другим организациям, которые смогут воспользоваться помощью от государства и поддержать политику импортозамещения.

Следующим предложением выступает сервис онлайн-доставки. По исследованию, проведенному маркетплейсом Ozon, 84% опрошенных пользуются услугами доставки товаров, из них – 33% заказывают доставку один-два раза в месяц, а 16% - почти каждый день. Бесконтактную доставку используют 21% граждан России, а каждый четвертый опрошенный предпочитает лично получать посылки.

Учитывая данные показатели, можно сделать вывод, что отсутствие онлайн-доставки – нецелесообразный подход к ведению бизнеса в современных условиях, так как ее наличие привлекает дополнительных клиентов, позволяет удержать имеющихся потребителей и увеличить свои продажи.

Также, по данным «Тинькофф Журнал» изображенным на рисунке 3.3, можно прийти к тому, что формат доставки растет с каждым годом и это значение будет увеличиваться.

Создание данного сервиса в организации – это трудоемкий и дорогостоящий процесс, к разработке которого необходимо приложить много усилий и потратить большое количество финансовых, человеческих и временных ресурсов. Поэтому альтернативным вариантом является сотрудничество с популярными франшизами, предоставляющими услуги доставки за определенную плату в формате комиссии.

Например, по некоторым источникам, компания «Яндекс» в рамках сервиса «Яндекс Еда» предоставляет своих курьеров, предлагает маркетинговую поддержку, все это оплачивается комиссией организации с каждого заказа.

Плюсами данного сотрудничества являются отсутствие необходимости управления курьерской службой, логистических и операционных расходов. Информация о комиссионном проценте, взимаемом Яндексом с компаний, варьируется от 20% до 35% за заказ. Даже в самом пессимистичном варианте – 35% с каждого заказа, данная мера принесет пользу ООО «Купец», так как компания получит дополнительную прибыль, большую известность и покупателей за счет клиентской базы «Яндекс Еды». Учитывая специфику импортозамещения, при заказе еды онлайн первоначально могут отображаться продукты отечественных производителей.

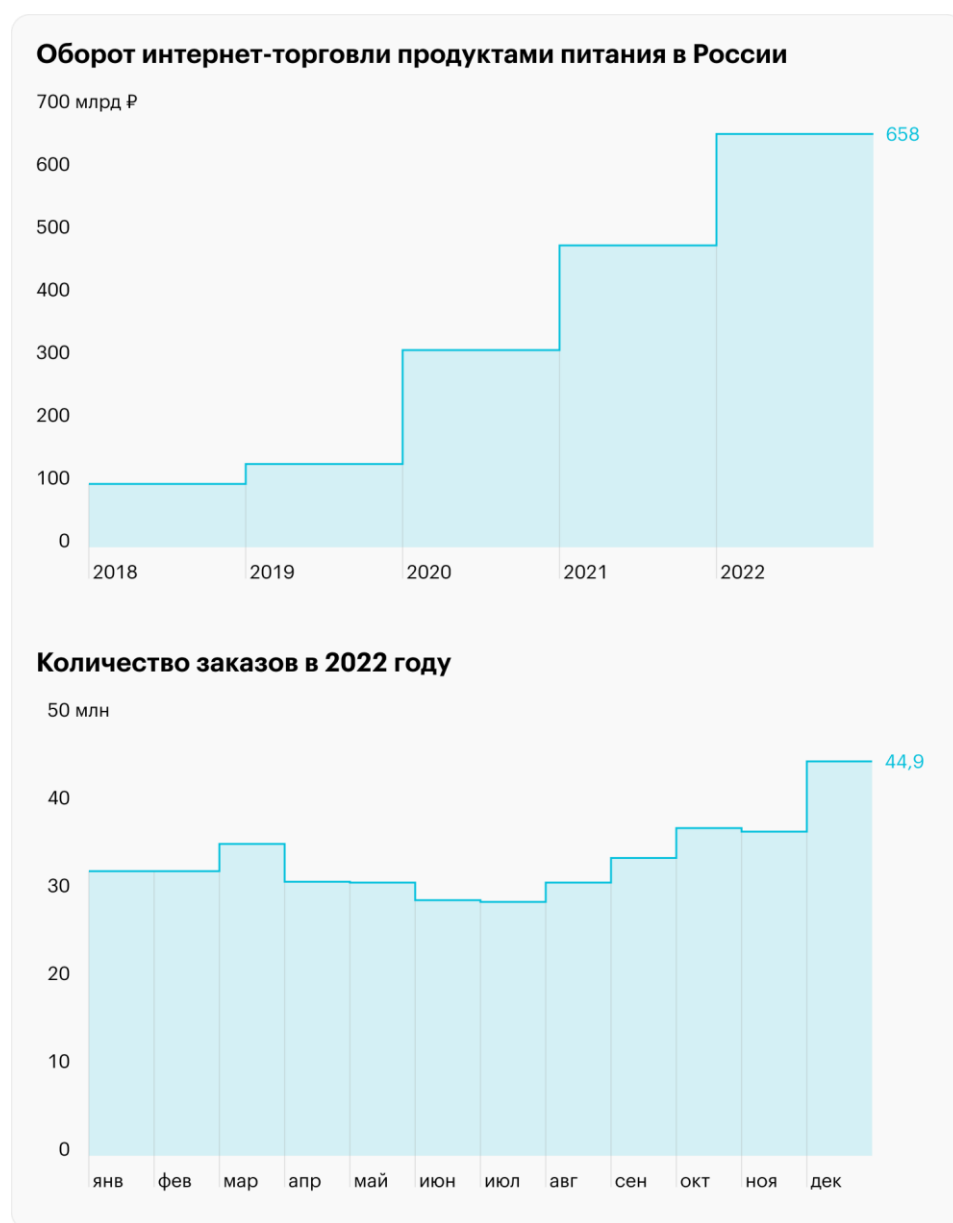


Рисунок 3.3 – Статистика заказов продуктов в сервисах онлайн-доставок

Далее рассмотрим возможность сотрудничества с российскими производителями. ООО «Купец» уже проводит дегустации продукции местных компаний и скидки на их продукцию, предложенная мера заключается в заключении договоров с местными организациями, в ходе которых в магазинах сети «Купец» будут выставляться стенды с продукцией конкретного производителя. Благодаря этому, малоизвестные производители получают дополнительную узнаваемость и прибыль от продаж, а «Купец» - скидки на продукцию, что положительно отразится на его финансовых показателях.

Заключение договоров с местными компаниями позволит снизить затраты на закупку продукции, повысит ассортимент магазинов, а также укрепит имидж организации как социально-ответственного бизнеса, который поддерживает отечественного производителя и политику импортозамещения.

Из возможных плюсов можно выделить возможность компании участвовать в совместных рекламных кампаниях с производителями, которые будут подчеркивать местное происхождение продукции и ее качество. Также поддержка местных производителей вызовет положительную реакцию у потребителей, ценящих локальную продукцию и готовых поддерживать отечественные бренды.

Так, исследовательская компания ResearchMe и AliExpress провели исследование, в ходе которого опросили россиян насчет их отношения к российской продукции. 60% мужчин и 52% женщин при прочих равных выбрали бы товары российского производства. Данная позиция характерна для большинства опрошенных старше 35 лет [26].

Большое количество молодежи ответило на данный вопрос отрицательно, но многие заявили, что им не важна страна происхождения товара. У респондентов попытались выяснить то, какие товары местного производства они приобретают и по какой причине. В тройку лидеров вошли: продукты питания (63%), кондитерские изделия (44%) и книги (31%). Свой выбор участники обосновали тем, что наша продукция отличается доступной ценой, понятными инструкциями и качественным сервисом, а также экологичностью и

натуральностью сырья. Данное исследование подтверждает необходимость поддержки и развития отечественного производства.

Говоря о пользе для местных производителей, необходимо указать, что их продукция будет представлена в магазинах сети «Купец», что обеспечит доступ к немалой аудитории покупателей. Постоянные заказы от ООО «Купец» станут стабильным каналом сбыта, что будет способствовать увеличению объемов производства и продаж, магазины предоставят им специализированные стенды, это увеличит видимость продукции и привлечет новых клиентов.

Рассмотренный комплекс мер, направленный на решение существующих проблем и повышение эффективности деятельности предприятия ООО «Купец» в условиях санкций и политики импортозамещения, несет пользу многим участникам российской экономики: государству, отечественным производителям, обычным гражданам.

Все эти меры за довольно короткий промежуток времени покажут себя в действии и в перспективе увеличат рентабельность «Купца», его продажи и известность, количество клиентов. Они были предложены на основе текущих финансовых показателей компании, их стоимость является относительно небольшой. Организация располагает чистой прибылью, часть которой может пойти на реализацию данного комплекса.

Каждая из предложенных мер направлена на решение конкретных проблем организации:

- 1) Участие в государственной программе поддержки от Министерства экономического развития Российской Федерации и Яндекс Бизнеса поможет уменьшить расходы на маркетинговую деятельность и увеличить число клиентов.

- 2) Создание сервиса онлайн-доставки повысит конкурентоспособность «Купца» и обеспечит удобство для клиентов.

- 3) Заключение партнерств с локальными производителями снизит затраты на закупку товаров и расширит ассортимент магазинов.

### 3.2 Оценка эффективности предложенной стратегии для ООО «Купец»

Рассмотренный ранее перечень мер, предложенных для решения проблем компании ООО «Купец» и повышения эффективности ее деятельности был обоснован с теоретической точки зрения. Далее оценим данный комплекс, рассчитав возможные показатели и прибыль от этих мер.

Первым предложением выступает участие в государственной программе поддержки от Минэкономразвития и Яндекс Бизнеса. В рамках данного проекта государство предлагает предпринимателям до 30 июня 2024 года воспользоваться промокодом на сумму 7000 рублей для проведения маркетинговой кампании на определенных условиях, рассмотренных ранее. Стоит заметить, что участие возможно при соблюдении следующих пунктов: кампания должна длиться свыше 90 дней и ее бюджет должен составлять не менее 20000 рублей.

Рассчитывая эффективность предложенного варианта, необходимо учесть тарифы Яндекс Бизнеса. Компания предлагает участникам 3 тарифа на выбор:

- 1) Минимальные затраты для желающих протестировать данный сервис и оценить необходимость его использования – 3000 рублей в месяц.
- 2) Оптимальный тариф, который является «золотой серединой» в плане финансов и возможностей – 8100 рублей за 30 дней использования.
- 3) Самый дорогостоящий вариант, подходящий тем, кто желает выйти на новые рынки за короткие сроки и использовать весь функционал Яндекс Бизнеса – 19200 рублей в месяц.

Для того, чтобы принять участие в данной программе, необходимо выбрать оптимальный тариф, стоимость которого составляет 8100 рублей в месяц. Таким образом, получится выполнить условие – минимальная стоимость кампании должна составлять 20000 рублей. Перед расчетом эффективности данной меры, стоит указать входные данные предприятия.

На данный момент ООО «Купец» имеет около 5000 подписчиков в социальной сети Вконтакте и около 3000 в Одноклассниках. В популярном сервисе Яндекс Карты магазины компании имеют в среднем около 200 отзывов. Возьмем за средний чек клиента сумму в размере – 1000 рублей.

Стоимость рекламной кампании составит 17300 рублей, так как она продлится 3 месяца, стоимость каждого месяца составляет 8100 рублей, а Яндекс Бизнес предоставит скидку в размере 7000 рублей. Подробные расчеты продемонстрированы в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Расчет стоимости участия в госпрограмме поддержки

| Месяц | Стоимость тарифа (руб.) | Скидка (руб.) | Итоговая стоимость (руб.) |
|-------|-------------------------|---------------|---------------------------|
| 1     | 8100                    | 7000          | 1100                      |
| 2     | 8100                    | 0             | 8100                      |
| 3     | 8100                    | 0             | 8100                      |
| Итого | 24300                   | 7000          | 17300                     |

На основе данных Яндекс Бизнеса, компании, пользующиеся сервисом, в среднем смогли увеличить количество пользователей на 20-30% за первые 3 месяца. Примем в разработку среднее значение – 25%. Также стоит учесть текущих подписчиков компании в социальных сетях. Возьмем за основу минимальные значения – 5% пользователей станут активными покупателями. Также 5% клиентов, оставивших отзывы в сервисе Яндекс Карты, привлекут еще одного покупателя методом «сарафанного радио».

Данные показатели были рассчитаны на основе статистики Яндекс Бизнеса, маркетинговых кампаниях других предприятий, стоит учесть, что они являются минимальными и в реальности могут быть намного выше.

Таким образом, количество клиентов, полученных на основе имеющихся подписчиков, составит – 400 потребителей. Расчеты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет числа клиентов из социальных сетей

| Источник клиентов | Показатели | Коэффициент конверсии (%) | Итоговое количество клиентов |
|-------------------|------------|---------------------------|------------------------------|
| Социальные сети   | 8000       | 5                         | 400                          |

Далее рассчитаем количество клиентов, пришедшим по рекомендациям из Яндекс Карт, стоит учесть, что ООО «Купец» имеет 6 магазинов, каждый из которых насчитывает около 200 отзывов. Данный показатель составил – 60 клиентов, расчеты можно увидеть в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет числа клиентов из Яндекс Карт

| Источник клиентов | Показатели | Коэффициент конверсии (%) | Количество магазинов | Итоговое количество клиентов |
|-------------------|------------|---------------------------|----------------------|------------------------------|
| Яндекс Карты      | 200        | 5                         | 6                    | 60                           |

Учитывая показатель 25%, число новых клиентов составит 100 клиентов. Расчет представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет числа клиентов на основе Яндекс Бизнеса

| Источник клиентов | Показатели | Коэффициент конверсии (%) | Итоговое количество клиентов |
|-------------------|------------|---------------------------|------------------------------|
| Яндекс Бизнес     | 400        | 25                        | 100                          |

Итого, мы получаем 560 новых клиентов, так как:  $400 + 60 + 100 = 560$ . Учитывая средний чек в размере 1000 рублей, можно предположить, что общая прибыль составит 560000 рублей. Для расчета чистой прибыли необходимо вычесть затраты на участие в программе, то есть:  $560000 - 17300 = 542700$  рублей.

Следующей предложенной мерой является создание сервиса онлайн-доставки для ООО «Купец». Для того, чтобы снизить высокие затраты на его создание, компании предложено воспользоваться услугами специализированных организаций, например, таких как «Яндекс Еда». Данный подход поможет сократить расходы, так как «Купцу» не придется тратить финансы и время на создание онлайн-сервиса, поиск сотрудников и т.д. Яндекс предоставит все необходимое для сотрудничества за отдельную плату в виде комиссии с каждого заказа. По информации, найденной в сети Интернет, размер комиссии колеблется от 15% до 25%, за основу наших расчетов был принят средний показатель – 20%.

Текущие продажи компании за 2023 год составляют 409423000 рублей. Ожидается, что в месяц будет совершаться 2000 заказов, а средняя стоимость каждого будет составлять 1500 рублей. Также необходимо учесть, что придется тратиться на закупку дополнительного числа товаров, возьмем в разработку стоимость в размере 1050 рублей, так как примерная себестоимость продуктов для доставки равняется 70% от стоимости заказа. Примерная стоимость доставки на один заказ составляет 50 рублей. Далее стоит включить фиксированные затраты на интеграцию и маркетинг в размере 50000 рублей.

Таблица 3.5 – Расчет основных показателей от внедрения онлайн-доставки

| Показатель                               | Формула                                                                                                | Значение                                                         |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Дополнительные продажи                   | Прогнозируемое количество заказов в месяц * Средняя стоимость заказа * 12 месяцев                      | 36000000 рублей                                                  |
| Общие продажи                            | Текущие годовые продажи * 12 месяцев                                                                   | 445423000 рублей                                                 |
| Общее количество заказов                 | 2000 заказов * 12 месяцев                                                                              | 24000 заказов                                                    |
| Комиссия «Яндекс Еды»                    | Дополнительные продажи * Комиссия                                                                      | 7200000 рублей                                                   |
| Общая стоимость доставки                 | Общее количество заказов * Примерная стоимость доставки                                                | 1200000 рублей                                                   |
| Общая себестоимость товаров для доставки | Дополнительные продажи * 70%                                                                           | 25200000 рублей                                                  |
| Прибыль                                  | Дополнительные продажи - Комиссия - Стоимость доставки - Себестоимость товаров - Фиксированные затраты | 36000000 - 7200000 - 1200000 - 25200000 - 50000 = 2350000 рублей |

Стоит заметить, что идея сервиса доставки уже активно обсуждается на предприятии, а показатели были взяты на основе статистики компании «Яндекс» и других источниках. Расчеты представлены в таблице 3.5.

Для расчета изменения основных финансовых показателей после внедрения доставки в компанию, необходимо занести данные в таблицу 3.6 и сравнить их.

Таблица 3.6 – Расчет основных финансовых показателей после внедрения сервиса

| Показатель                         | До внедрения | После внедрения | Темп прироста, % |
|------------------------------------|--------------|-----------------|------------------|
| Выручка, тыс. руб.                 | 409423       | 445423          | 8,80%            |
| Себестоимость от продаж, тыс. руб. | 336784       | 361984          | 7,48%            |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.       | 72639        | 83439           | 14,87%           |
| Чистая прибыль, тыс. руб.          | 5502         | 7852            | 42,73%           |
| Рентабельность продаж, %           | 1,34         | 1,76            | 31,34%           |

Можно сделать вывод, что внедрение онлайн-доставки при поддержке «Яндекс Еды» окажет благоприятное влияние на основные показатели ООО «Купец». Выручка увеличится на 36000000 рублей, а чистая прибыль, учитывая всевозможные затраты, возрастет на 2350000 рублей. Темп прироста рентабельности составит 31,34%. При расчетах были использованы минимальные значения, учитывая рост показателей ООО «Купец» и статистику других компаний, сотрудничавших с Яндексом, есть уверенность в том, что ожидания будут превышены.

Последним пунктом в перечне предложенных мер является сотрудничество с местными производителями, в ходе которого в магазинах сети

ООО «Купец» будут установлены стенды с продукцией отечественных производителей, благодаря этому поставщики получают дополнительную известность и огласку, а «Купец» скидку от них на закупаемый товар и дополнительные продажи, так как большое количество россиян поддерживает российское производство, а также имеющиеся клиенты данных компаний смогут приобрести продукцию именно в ООО «Купец». Стоит заметить, что разработка данного предложения уже активно идет в компании, прогнозы являются положительными. Рассчитаем эффективность подробнее.

Возьмем за ожидаемое увеличение продаж минимальный показатель – 5%, а скидку, которую нам предоставят поставщики – 10%. На основе этих данных, можно посчитать изменение основных финансовых показателей организации.

Таблица 3.7 – Расчет основных финансовых показателей после сотрудничества с местными производителями

| Показатель                     | Формула                                                            | Значение            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Обновленная выручка            | Старая выручка * (1 + Увеличение продаж)                           | 429894.15 тыс. руб. |
| Обновленная себестоимость      | Старая себестоимость * (1 – Скидка)                                | 303105.6 тыс. руб.  |
| Изменившаяся прибыль от продаж | Обновленная выручка – обновленная себестоимость                    | 126788.55 тыс. руб. |
| Обновленная чистая прибыль     | Старая чистая прибыль * (1 + Процент увеличения прибыли от продаж) | 9604.6 тыс. руб.    |
| Рентабельность продаж          | (Обновленная чистая прибыль / Обновленная выручка) * 100%          | 2.23%               |

Темпы прироста основных показателей будут рассчитаны и представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Таблица новых значений и темпов прироста основных показателей

| Показатель                         | До внедрения | После внедрения | Темп прироста |
|------------------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Выручка, тыс. руб.                 | 409423       | 429894.15       | 5%            |
| Себестоимость от продаж, тыс. руб. | 336784       | 303105.6        | -10%          |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.       | 76239        | 126788.55       | 74.51%        |
| Чистая прибыль, тыс. руб.          | 5502         | 9604.6          | 74.51%        |
| Рентабельность продаж, %           | 1.34         | 2.23            | 66.42%        |

Анализируя ожидаемые показатели, темпы прироста, можно сделать вывод, что данное сотрудничество положительно скажется на деятельности ООО «Купец», так как замечен рост всех ключевых показателей.

После расчета эффективности каждой предложенной меры, объединим всю полученную информацию в таблицу 3.9, так как предполагается, что ООО «Купец» введет полный комплекс предложенных мер.

Внедрение предложенного комплекса мер улучшит основные финансово-экономические показатели предприятия. Совместный эффект от создания сервиса онлайн-доставки, сотрудничества с местными производителями и участия в государственной программе поддержки приведет к увеличению выручки на 22,99%, прибыли от продаж на 120,36%, увеличению чистой прибыли на 90,38%. Рентабельность же возрастет с 1,34% до 2,08%, это свидетельствует о более эффективной и прибыльной деятельности организации.

Таблица 3.9 – Итоговые показатели после внедрения комплекса мер

| Показатели                            | До внедрения | После внедрения | Темп прироста, % |
|---------------------------------------|--------------|-----------------|------------------|
| Выручка, тыс.<br>руб.                 | 409423       | 503590          | 22,99%           |
| Себестоимость от<br>продаж, тыс. руб. | 336784       | 343520          | 2,00%            |
| Прибыль от<br>продаж, тыс. руб.       | 72639        | 160070          | 120,36%          |
| Чистая прибыль,<br>тыс. руб.          | 5502         | 10477           | 90,38%           |
| Рентабельность<br>продаж, %           | 1,34         | 2,08            | 55,22%           |

Важным аспектом является то, что некоторые из предложенных мер уже активно обсуждаются и разрабатываются, что придает реалистичности существующим прогнозам. Показатели, взятые при расчетах, являются минимальными, они были приняты на основе данных, найденных в сети Интернет, статистике различных компаний.

Обновленные показатели подтверждают, что предложенные меры могут привести к значительному улучшению финансовых результатов компании. Разработанный комплекс мер существенно повысит конкурентоспособность и уменьшит издержки организации, снижение себестоимости и увеличение выручки создадут условия для устойчивого развития ООО «Купец» в долгосрочной перспективе.

## Заключение

Санкции, вводимые странами Евросоюза и США с 2014 года, оказали большое влияние на Российскую Федерацию. Произошли изменения во всех отраслях производства, эффект от санкций коснулся каждого участника экономики: начиная от крупных компаний до обычных граждан. Отечественные предприятия в данной ситуации вынуждены искать новые методы и стратегии для поддержания и развития своего бизнеса.

Несмотря на возникшие проблемы, Россия активно проводит политику импортозамещения, направленную на снижение зависимости от зарубежных стран и улучшение отечественного сервиса. С 2014 года доля импорта во многих отраслях снизилась, и данная тенденция продолжается. Государство активно поддерживает российских производителей, население все чаще выбирает местную продукцию.

В процессе выполнения работы были выполнены следующие задачи:

- 1) Исследованы теоретические основы экономической политики Российской Федерации в условиях санкций и импортозамещения.
- 2) Проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец» в условиях санкционных ограничений.
- 3) Разработан комплекс мероприятий для повышения эффективности деятельности предприятия.

В первой главе была рассмотрена теоретическая часть понятий санкции и импортозамещение, раскрыта их сущность, а также влияние санкций на Российскую Федерацию. Проведен анализ влияния ограничений на основные отрасли страны, выделены основные положительные и негативные моменты от санкций. Также был рассмотрен опыт и перспективы России, связанные с политикой импортозамещения, проанализированы основные показатели в данном направлении.

Во второй главе был проведен организационно-экономический анализ деятельности ООО «Купец» и рассмотрены аспекты деятельности предприятия.

Также проведены SWOT-анализ и анализ конкурентов, в ходе которых были обнаружены сильные и слабые стороны предприятия, возможности и потенциальные угрозы для развития компании. Определены основные проблемы, на которые стоит обратить особое внимание.

В третьей главе был предложен комплекс мер для решения существующих проблем и повышения эффективности деятельности организации в условиях санкционных ограничений и импортозамещения. Были рассмотрены следующие меры: участие в государственной программе поддержки от Министерства экономического развития Российской Федерации и Яндекс Бизнеса, создание сервиса онлайн-доставки и сотрудничество с местными производителями. Произведены подробные расчеты от реализации каждой меры.

Таким образом, цель работы – разработка комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Купец» в условиях санкций и политики импортозамещения – была достигнута.

## Список использованной литературы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Статья 34. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/b841daa03c45d4e22a709bc1d0e6aa22f6f954fe/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/b841daa03c45d4e22a709bc1d0e6aa22f6f954fe/)
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 11.03.2024) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/55a35d47bb8d27420b8797763c673447e56c05ab/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/55a35d47bb8d27420b8797763c673447e56c05ab/)
3. Указ о национальных целях развития России до 2030 года. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728/>. – Загл. с экрана.
4. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 23.04.2024) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»
5. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью».
6. Бондаренко Н.В. Влияние трансформации геоэкономики на внешнеторговую деятельность / Бондаренко Н.В // *Oeconomia et Jus*. 2023. № 1. С. 9-16.
7. Васильева Л.П. Экономическая безопасность: определения и сущность / Васильева Л.П // *Журнал прикладных исследований*. 2020. № 3. С. 6-13.
8. Гарин А.П., Бакулина Н.А., Гнездин А.В., Максимова К.А. Инфляция и антиинфляционная политика в РФ: вопросы теории и практики / Гарин А.П., Бакулина Н.А., Гнездин А.В., Максимова К.А // *Russian Economic Bulletin*. 2019. Т. 2. № 6. С. 22-27. (дата обращения: 12.03.2024).
9. Заступов А.В. SWOT-анализ как инструмент выбора стратегии развития предприятия / Заступов А.В // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. 2022. № 1-1. С. 294-298. (дата обращения: 09.04.2024)

10. Исаева Е.В. Оценка потенциала импортозамещения отраслей отечественной промышленности и принцип отбора проектов по импортозамещению / Исаева Е.В. // Экономические науки. 2019. № 169. С. 58-60.

11. Кирбитова С.В. Бизнес-планирование во внешнеэкономической деятельности в условиях цифровизации экономики / Кирбитова С.В. // Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2021. С. 120-129. (дата обращения 25.03.2024)

12. Ковалев В.А. Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации / Ковалев В.А. // Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях / Том Часть 1. 2018. С. 70-77. (дата обращения 29.03.2024)

13. Кокорев А.С. Особенности экономической политики России в условиях санкций / Кокорев А.С. // В сборнике: Приоритетные направления развития науки в современном мире. Сборник научных статей по материалам X Международной научно-практической конференции. Уфа, 2023. С. 36-42.

14. Кулакова К.В. Анализ фармацевтического рынка России / Кулакова К.В. // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития потребительского рынка. Материалы XI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции студентов и учащихся . 2022. С. 345-350. (дата обращения 27.03.2024)

15. Протченко А.Р., Исакова А.И. Последствия западных санкций и ответных санкций РФ / Протченко А.Р., Исакова А.И. // В сборнике: Экономическая наука - основополагающая дисциплина всеобщего развития. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. 2018. С. 48-51. (дата обращения 15.03.2024)

16. Родина И.Б., Владимирова А.Ф. Особенности промышленной политики РФ в условиях экономических санкций и торгового эмбарго / Родина И.Б., Владимирова А.Ф. // Вестник университета. 2018. № 4. С. 140-143.

17. Русановский В.А., Мартиросян А.А. Особенности политики диверсификации и изменения структуры экономики России в условиях экономических санкций / Русановский В.А., Мартиросян А.А. // В книге:

Институциональная и структурная адаптация российской экономики к внешним шокам: поиск моделей устойчивого развития. Саратов, 2016. С. 82-99.

18. Соломин А.С. Санкции как политический инструмент: анализ феномена санкций с точки зрения международных отношений / Соломин А.С. // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 12 (100). С. 6625-6635.

19. Симченко Н.А. Устойчивое развитие промышленности в условиях цифровой поляризации / Симченко Н.А., Тимиргалеева Р.Р., Цёхла С.Ю., Гришин И.Ю., Шпырко О.А., Гербер Ю.Б., Макареня Т.А., Фурсов В.А., Лазарева Н.В., Казанская А.Ю., Налесная Я.А., Куш Е.Н., Хуссейн Ахмед Ф.А. // Севастополь: Филиал МГУ в г. Севастополе, 2022. – 242 с.

20. Титаренко К.А., Исааков Г.С. Анализ конкурентов в интернет-пространстве / Титаренко К.А., Исааков Г.С. // В сборнике: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития. сборник материалов Международной научной конференции молодых исследователей. 2019. С. 32-34.

21. Фальченко О.Д. О результатах импортозамещения в РФ в условиях экономических санкций / Фальченко О.Д., Тохаева З.А // Теория и практика мировой науки. 2024. № 1. С. 8-14. (дата обращения 20.03.2024)

22. Хоружая Е.Ю. Результаты импортозамещения в РФ в условиях действия экономических санкций: использование потенциала nanoиндустрии / Хоружая Е.Ю. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 6 (24). С. 108-116.

23. Хубаев Г.Н. Импортозамещение: как государству оптимизировать процессы импортозамещения / Хубаев Г.Н. // В сборнике: Информационные системы, экономика и управление. Ученые записки. Ростов-на-Дону, 2022. С. 174-183. (дата обращения 23.03.2024)

24. Юферева А.Н. Проблемы адаптации России к экономическим санкциям Евросоюза или антироссийские санкции: плюсы и минусы для экономики России / Юферева А.Н // В сборнике: Молодежь. Наука. Современность. IX Всероссийская научно-практическая конференция. Сборник статей. Ижевск, 2023. С. 14-18. (дата обращения 16.03.2024)

25. Больше половины россиян выбирают товары российского производства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://press.aliexpress.ru/page19892631.html>. – Загл. с экрана. (дата обращения 20.05.2024)
26. Доставка в цифрах: сколько россиян пользуются услугами курьеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [clck.ru/3B4YUw](https://clck.ru/3B4YUw). – Загл. с экрана. (дата обращения 23.05.2024)
27. Импортозамещение в России в 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novomoscow.ru/info/importozameshchenie-v-rossii-v-2022/>. – Загл. с экрана. (дата обращения 11.04.2024)
28. Как изменился ассортимент санкций супермаркетов из-за санкций и что такое СТМ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [clck.ru/3B4YR2](https://clck.ru/3B4YR2). – Загл. с экрана. (дата обращения 03.05.2024)
29. Как использовать Яндекс.Бизнес для продвижения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vebrost.ru/blog/kak-ispolzovat-yandeks-biznes/>. – Загл. с экрана. (дата обращения 20.05.2024)
30. Официальный сайт сети «Купец» города Вичуга. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://37kupes.ru/index.html> (дата обращения 29.04.2024)
31. Поддержка малого и среднего бизнеса от Минэкономразвития и Яндекс Бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [clck.ru/3B4YSr](https://clck.ru/3B4YSr). – Загл. с экрана. (дата обращения 20.05.2024)
32. Против России ввели санкций в 3 раза больше, чем против Ирана за 40 лет. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20240222/sanktsii-1928870408.html>. – Загл. с экрана. (дата обращения 10.03.2024)
33. Три года санкций: потери и приобретения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/politika/4103932>. – Загл. с экрана. (дата обращения 12.03.2024)