



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 Проект по расширению ассортимента услуг для повышения конкурентоспособности компании

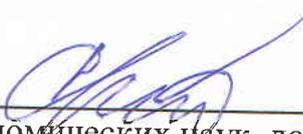
Исполнитель Егорова Екатерина Евгеньевна

Руководитель кандидат технических наук, доцент

Шебукова Анна Сергеевна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой


кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

«05» июня 2024 г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

	Стр.
Введение	3
1 Теоретические подходы к повышению конкурентоспособности компании	5
1.1 Конкурентоспособность: понятие, сущность, виды	5
1.2 Расширение ассортимента услуг как стратегия повышения конкурентоспособности	13
2 Анализ деятельности ООО «Корпус 116».....	21
2.1 Оценка уровня конкурентоспособности ООО «Корпус 116» на рынке коммерческой недвижимости.....	21
2.2 Анализ ассортимента услуг ООО «Корпус 116»	29
3 Разработка проекта по расширению ассортимента услуг коммерческого предприятия.....	38
3.1 Обоснование проекта по расширению ассортимента услуг ООО «Корпус 116»	38
3.2 Оценка ожидаемых результатов от внедрения проекта	46
Заключение	55
Список использованной литературы	57

Введение

В современном мире конкурентоспособность является неотъемлемой частью рыночной экономики. Она дифференцирует производителей, выявляет конкурентоспособные и неконкурентоспособные товары по сравнительным преимуществам. Тем самым происходит, так называемый, «естественный отбор», и всю прибыль получает тот, кто имеет наиболее конкурентоспособный товар или услугу, которые будут пользоваться спросом среди потребителей. Следовательно, если товар или услуга имеет низкую конкурентоспособность, его продавец останется без прибыли, а в дальнейшем с большой вероятностью становится банкротом [2].

Конкурентоспособность зависит от многих факторов. К таким факторам можно отнести: качество продукта, эффективность маркетинга, ценовой политики и другие. Также немаловажную роль играет предоставляемый ассортимент.

Ассортимент представляет собой определенный набор товаров или услуг, которые предоставляет тот или иной производитель. Ассортимент помогает адаптироваться к меняющимся условиям рынка и спроса потребителей. Чем больше ассортимент продукции, тем больше потребительских сегментов может привлечь компания.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что в условиях рыночной экономики для повышения конкурентоспособности компании ей необходимо иметь достаточно широкий ассортимент товаров или услуг для того, чтобы своевременно адаптироваться под изменения рынка, а также привлекать как можно больше потребительских сегментов, закрывая их потребность наиболее подходящим продуктом.

Объектом исследования является коммерческая компания – организация с ограниченной ответственностью «Корпус 116» (ООО «Корпус 116»).

Предмет исследования – ассортимент услуг для повышения конкурентоспособности компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по расширению ассортимента услуг для повышения конкурентоспособности компании.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоретические подходы к повышению конкурентоспособности компании;
2. Проанализировать деятельность ООО «Корпус 116»;
3. Разработать проект по расширению ассортимента услуг ООО «Корпус 116».

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, анализ нормативно-правовых документов, методы математического анализа, стандартные статистические методы.

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список используемой литературы.

Во введении обоснована актуальность исследуемой темы. В первой главе рассмотрены теоретические подходы и раскрывается понятие конкурентоспособности, его сущность и виды, а также методы расширения ассортимента услуг. Во второй главе проводится анализ деятельности предприятия, анализ его ассортимента услуг и оценивается уровень конкурентоспособности предприятия на рынке. В третьей главе разработан проект, который содержит мероприятия по расширению ассортимента услуг организации, а также приведена оценка ожидаемых результатов после внедрения предложенного проекта.

1 Теоретические подходы к повышению конкурентоспособности компании

1.1 Конкурентоспособность: понятие, сущность, виды

Впервые понятие конкуренции было предложено А. Смитом в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой конкуренция определяется как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели. К основным условиям эффективности конкуренции Смит отнес:

- Наличие большого количества продавцов и покупателей;
- Отсутствие доминирующего влияния одного продавца;
- Доступ к достоверной и своевременной информации;
- Мобильность используемых ресурсов [6].

В марксистской трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров.

Следует отметить, что конкуренция является неотъемлемой частью рыночной системы. Именно она уравнивает все составляющие рыночного механизма, объединяя все хозяйствующие субъекты в единое целое, обязывая их соблюдать одни и те же правила.

Конкуренция сочетает в себе основные черты капитализма: частную собственность, свободу предпринимательства и выбора, а также личный интерес [1].

Особенность конкуренции проявляется в двух факторах: наличием на рынке достаточного количества независимо действующих производителей и потребителей любого конкретного товара/услуги и свободой для производителей и потребителей вступать на рынок или покидать его.

Суть первой фактора заключается в том, что в рыночной системе экономики существует огромное множество продавцов и покупателей. Каждый из них производит или потребляет настолько малую долю продукции от рынка,

что их выход на рынок или выход из него никак не сказывается и не влияет на равновесную цену.

Второй фактор означает отсутствие ограничений организационного и юридического характера для увеличения или уменьшения производства продукции того или иного типа.

В настоящее время конкуренция выступает основной мотивацией, побуждающей производителей стремиться постоянно повышать свою конкурентоспособность, ища новые пути и средства.

В широком смысле под конкурентоспособностью понимают способность быть впереди других, используя свои преимущества для достижения поставленных целей. Организация, которая знает свои преимущества и правильно использует свои сильные стороны, может выделиться среди конкурентов и тем самым превзойти их [20].

Конкуренция является одним из важнейших факторов при оценке уровня эффективности экономической деятельности организации. Это означает способность экономического предприятия выдержать конкуренцию на рынке.

Также, Р. А. Фатхутдинов считает, что конкурентоспособность – это способность товара противостоять конкуренции по сравнению с аналогичными товарами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар является конкурентоспособным или неконкурентоспособным на определенном рынке [26].

Можно выделить следующее определение конкурентоспособности бизнеса: это способность осуществлять прибыльную предпринимательскую деятельность в конкурентной среде. Чтобы работать эффективно, бизнес должен изучить и оценить динамику спроса как в настоящем, так и в будущем. Производство продукции должно удовлетворять потребительский спрос, удовлетворять его потребности и соответствовать соотношению цена-качество. Конкурентное мышление организации многогранно, оно исходит из конкуренции и характеризуется конкурентными преимуществами бизнеса.

Понятие конкурентоспособности организации является многофакторным, исходит из конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия.

Конкурентное преимущество бизнеса – это уникальная ценность, отличающая его от конкурентов и обеспечивающая лидерство на рынке. Это преимущество позволяет предприятию не только выживать в боях с конкурентами, но и побеждать как в ценовой, так и в неценовой конкуренции [13].

Совокупность конкурентных преимуществ позволяет дать критическую оценку всем конкурентным преимуществам и, наконец, установить связь понятий «конкурентные преимущества бизнеса» или «конкурентные преимущества продукции» с понятиями «конкурентоспособность бизнеса» или «конкурентоспособность товара».

Конкурентоспособность бизнеса – это его способность успешно производить и продавать товары и услуги, наиболее востребованные на рынке в данный момент времени. Определяются упомянутые выше конкурентные преимущества по отношению к конкурентам на определенном рынке, где эти же преимущества достигаются посредством конкурентного процесса.

Уровень конкуренции организации определяется по отношению к определенному рынку или определенному сегменту потребителей. В рыночных условиях, где конкуренция возрастает с каждым днем, конкуренция является одним из ключевых факторов успеха бизнеса. Можно выделить следующие уровни конкуренции, представленные на рисунке 1.1:

1. Мелкие масштабы (отдельные виды продукции, предприятия);
2. Мезоуровень (отрасли, бизнес-организации);
3. Макроуровень (национальные экономические структуры, страны).

Соответственно, конкурентные характеристики и преимущества можно разделить на 3 категории: микроуровень, мезоуровень и макроуровень. Первая категория показывает фактическое качество и цену продукции. Вторая обеспечивает устойчивое повышение эффективности использования отраслями производственных ресурсов. В свою очередь, общее положение последних

экономических систем, их сбалансированность, инвестиционная ситуация, налоговый режим и т.д.



Рисунок 1.1 – Уровни конкурентоспособности [18]

Описанное выше разделение на субъекты рыночных отношений и конкурентные характеристики позволяет более детально определить состав и взаимоотношения элементов этой категории и подтвердить наиболее эффективные подходы к анализу конкурентоспособности.

Согласно П. Завьялову, современная экономика основана на стремлении людей обменивать товары на рынке для удовлетворения своих личных потребностей, что создает конкуренцию [10].

Эффективное функционирование производственных компаний в конкурентной среде напрямую зависит от соотношения внешних и внутренних факторов.

К внутренним факторам, влияющим на конкуренцию, относятся:

– Технологические (возможность разрабатывать технологии и продукцию, наличие и качество собственных научных и творческих способностей);

– Производство (низкие затраты на производство, высокое качество, высокая производительность, водоёмкость, гибкость продукции, высокая производительность труда, высокая рентабельность);

– Маркетинг (уровень доверия потребителей к компании, высокий имидж организации и продукции, общие маркетинговые исследования, эффективность рекламы, эффективная ценовая политика);

– Организационный (высокая скорость реагирования на изменения конъюнктуры рынка, опыт работы в отрасли, автоматизация управления, эффективность управленческих решений, наличие эффективной информационной системы);

– Экономика (финансовая устойчивость, уровень инвестиций, экономическая эффективность, соотношение собственного и заемного капитала);

– Кадровые (квалификация сотрудников, уровень корпоративной культуры, система обучения сотрудников в организации, моральная и материальная мотивация сотрудников);

– Прочие (доступ к капитальным ресурсам, патентная защита).

В свою очередь, к факторам внешней среды относятся:

– Рыночные (эластичность спроса и предложения, концентрация конкурентов в отрасли, сила влияния поставщиков и потребителей, ценовая конкуренция, барьеры входа в отрасль, доля рынка);

– Географические (местоположение (наличие родственной и поддерживающей отрасли, состояние местной инфраструктуры), количество и качество имеющихся ресурсов в распоряжении, экологическая обстановка в регионе);

– Политические (эффективность правительства и законодательной базы, государственное регулирование и поддержка инноваций, государственная поддержка развития предпринимательства);

– Социальные (уровень жизни населения, демографическая обстановка, уровень образования и науки, уровень безработицы).

Конкурентоспособность предприятия можно определить только в контексте группы компаний, принадлежащих к одной и той же отрасли. Поэтому оценка уровня конкурентоспособности предприятия подразумевает важность выбора базовых элементов для сравнения. Сравнение конкурирующих предприятий должно быть основано на:

- Сходстве характеристик производимой продукции и соответствии удовлетворяемым потребностям;
- Целевых сегментах рынка, на которые направлена производимая продукция;
- Текущей фазе жизненного цикла, в которой находится предприятие.

Конкурентоспособность подразумевает под собой возможность предприятия производить и реализовывать продукцию не выше по цене и не ниже по качеству, чем у конкурентов на конкретном рынке.

Поэтому к основным факторам конкурентоспособности организации можно отнести:

- Ресурсный фактор, т.е. физические затраты ресурсов на единицу готовой продукции;
- Ценовой фактор, который представляет собой уровень и динамику цен на все виды используемых ресурсов;
- «Фактор среды», что представляет собой влияние экономической политики государства и ее воздействие на конкурента на рынке.

На операционном уровне сам бизнес имеет возможность управлять в первую очередь ресурсным аспектом конкурентного роста. Поэтому повышение эффективности труда работников, увеличение капитального производства и общее улучшение производственных процессов очень важны и зависят от стратегии, принятой самой компанией в области НИОКР, накопления основного капитала, обучения и переподготовки кадров и других аспектов.

Организационное управление, технические и финансовые ресурсы бизнеса могут помочь повысить конкурентоспособную ресурсную

составляющую. Контролировать рыночные цены на сырье, готовую продукцию и готовую продукцию очень сложно, так как эти параметры сильно зависят от общей экономической ситуации на международном и национальном уровнях.

«Фактор среды» включает в себя такие аспекты, как надежность банковской системы, уровень инфляции, процентные ставки, обменные курсы, курсы внешней торговли и другие факторы, которые напрямую влияют на конкурентоспособность бизнеса. Поэтому предприятия, особенно малые и средние, не имеют возможности контролировать большинство внешних факторов, определяющих конкурентоспособность.

Существует общий алгоритм оценки конкурентоспособности продукции; включая четыре этапа (рис. 1.2).

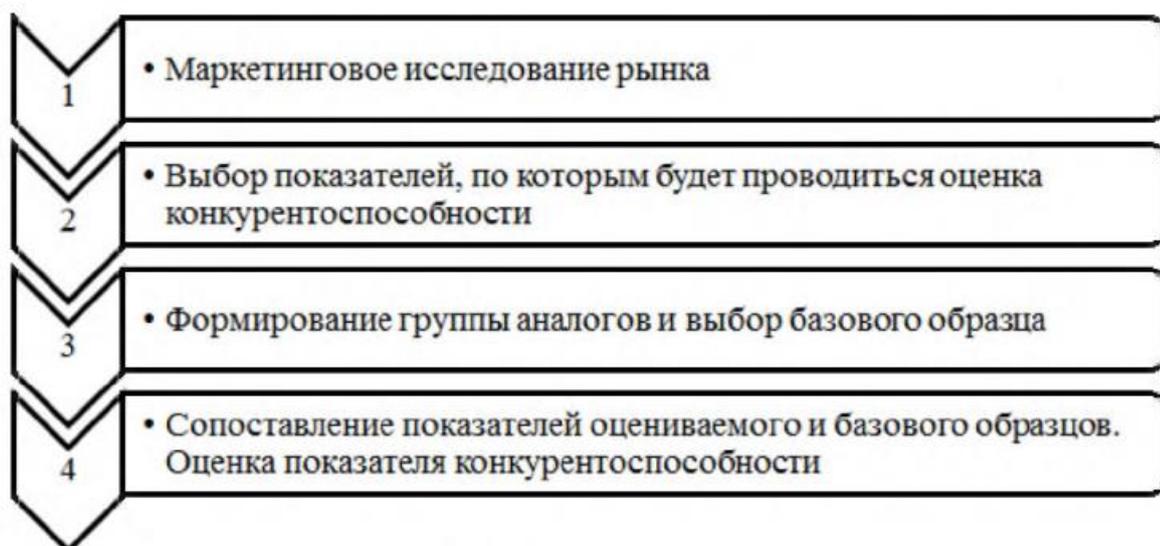


Рисунок 1.2 – Схема этапов оценки конкурентоспособности [14]

На первом этапе оценки конкурентоспособности проводятся маркетинговое исследование рынка, исследование потенциала рынка, выявление аналогов продукции, анализ конкурентных особенностей, определение ценового диапазона товаров, анализ основных тенденций развития рынка, характеристик деятельности конкурентов, отзывы потребителей и т.д.

Второй этап основан на выборе показателей, по которым осуществляется дальнейшая оценка. Основой системы показателей оценки

конкурентоспособности определенного вида товаров или услуг является анализ взаимодействия спроса и товаров, в ходе которого выявляется уровень их взаимодействия и соответствия друг другу.

Показатели конкурентоспособности продукции значимы для каждого потребителя, основными из которых являются следующие пять:

1. Функциональные показатели являются основой определения основных потребностей и способов их удовлетворения с помощью образца продукции.

2. Эстетические показатели устанавливают определенную эстетическую ценность продукта и его способность удовлетворять эстетические потребности человека.

3. Эргономические показатели являются основой оценки удобства и комфорта использования изделия в системе «человек-продукт-среда».

4. Показатели надежности продукции являются основой для определения того, как продукция выполняет свои основные функции в течение срока службы.

5. Регламентированные показатели основаны на безопасности продукции, патентной чистоте, соответствии национальным и международным стандартам и основным требованиям сертификации продукции. Несоблюдение установленных показателей на необходимом уровне не только негативно скажется на конкурентоспособности продукции, но и вызовет проблемы в реализации.

На третьем этапе формируется основная группа аналогов (конкурентов), на основе которой формируется базовая выборка для сравнения. Выбор аналога – сложный момент в процессе оценки конкурентоспособности, поскольку от этого во многом зависит результат. При выборе аналогов (конкурентов) важно учитывать наличие единого мирового рынка, сложившегося для данного вида продукции, и изучать продукцию лучших мировых производителей по сравнению с аналогами.

Четвертый уровень – наиболее сложный и ответственный за оценку конкурентоспособности. На этом этапе при учете качественных и экономических показателей устанавливается сравнение показателей базовой и оцениваемой выборки. На этом этапе устанавливается общий показатель конкурентоспособности, на основании которого делается вывод. Если значение этого показателя не согласуется с компанией, то она предпримет шаги по повышению конкурентоспособности [3].

1.2 Расширение ассортимента услуг как стратегия повышения конкурентоспособности

Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется множество методов, которые служат основой для анализа и определения способов улучшения конкурентоспособности компании. Оценка конкурентоспособности помогает производителю оценить его текущие и потенциальные возможности в области проектирования, производства, продаж, экономического и материального обеспечения, а также технического обслуживания выпускаемой продукции или услуг.

Важным аспектом для оценки конкурентоспособности компании является выпускаемый ею ассортимент продукции. Он немаловажен также, как и другие аспекты. То, насколько широкий ассортимент товаров или услуг напрямую влияет на количество потребителей, соответственно, и на долю занимаемого рынка. Поэтому, если компания хочет повысить уровень своей конкурентоспособности, ей необходимо обновлять и расширять свой ассортимент продукции.

Для анализа и расширения ассортимента услуг можно воспользоваться такими методами, как Матрица Ансоффа и Матрица BCG.

Матрица возможностей Игоря Ансоффа представляет собой инструмент маркетингового планирования, при котором происходит разработка стратегии роста товаров и рынка. Суть данной матрицы заключается в том, что между

производимыми товарами и рынками сбыта существует взаимосвязь. Именно поэтому у предприятия существует несколько вариантов развития и роста «старых» и «новых» товаров и рынков. Таким образом, матрица Ансоффа, представленная на рисунке 1.3, помогает предприятию выбрать наиболее конкурентоспособную стратегию развития [15].

		Продукция	
		Существующие товары	Новые товары
Рынки	Существующие рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
	Новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Рисунок 1.3 – Матрица возможностей Игоря Ансоффа

Данная матрица получила наименование «товар-рынок», поскольку предлагает разработать четыре стратегии развития и роста компании благодаря анализу и сопоставлению товара и подходящего для него рынка. При этом обе характеристики подразделяются на два вида: «существующий» и «новый» [19].

«Существующий» рынок – тот рынок, на котором компания уже реализует свои товары, занимает ту или иную долю рынка, где уже есть потребительские сегменты. «Новый» рынок – это потенциально возможный и выгодный для выхода на него рынок, где компания не владеет никакой долей, не реализует там свой товар и не имеет потребителей.

По такой же аналогии И. Ансофф делит и понятие товара: «существующий» товар – тот, который имеется в ассортиментной линейке

производителя, который имеет успех на рынке и приносит новых покупателей. «Новый» - это продукт, который на данный момент не представлен в ассортименте, но который компания планирует реализовать для привлечения новых потребительских сегментов и владения наибольшей возможной долей рынка в данной отрасли.

Суть матрицы состоит в четырех предлагаемых стратегиях, которые строятся на основании пересечении между собой описанных выше понятий. К ним относятся: стратегия проникновения на рынок, стратегия освоения рынка (развития рынка), стратегия разработки продукта (развития продукции) и стратегия диверсификации.

Основной целью стратегии проникновения на рынок является увеличение рыночной доли на «существующих» рынках с помощью уже «существующей» продукции. Это означает разработку мероприятий, направленных на укрепление уже имеющихся ключевых компетенций, либо на создание новых. При реализации данной стратегии компания должна постепенно укреплять свою позицию на «существующем» рынке за счет расширения своего присутствия на нем.

Стратегия освоения (или развития) рынка предлагает компании осваивать «новые» рынки с уже «существующим» продуктом. Таким образом, компания привлекает новых клиентов, при этом не увеличивая свою ассортиментную линию. Тем самым, охватывая новые потребительские сегменты и без затрат на создание нового товара или услуги, компания увеличивает свою прибыль. Такая стратегия является самой популярной и потенциально выгодной. В данном случае «новыми» рынками могут выступать новые географические рынки или же новые целевые группы потребителей.

Стратегия разработки продукта, иными словами стратегия развития продукции, подразумевает разработку «новых» товаров для уже «существующих» рынков. При использовании такой стратегии потребители уже знакомы с компанией, существует лояльность к бренду, благодаря чему новая продукция успешно реализуется. В данном случае привлечение новых

потребителей происходит за счет расширения ассортимента товаров или услуг. При этом активизируются и постоянные покупатели, что и в том, и в другом случае помогает компании увеличить прибыль.

Стратегия диверсификации предлагает компании выходить на «новые» рынки с «новым» продуктом. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл товара измеряется коротким отрезком времени, диверсификация является отличной альтернативой. Компания выпускает новый продукт и выходит с ним на еще неизведанный рынок, чтобы привлечь совершенно новые потребительские сегменты. Данная стратегия отлично подходит для компаний, которые успешно реализовали предыдущую продукцию на уже изведенном рынке.

Применение модели Ансоффа зависит от нескольких факторов:

- Уровень риска;
- Ассортимент продукции;
- Рынки присутствия;
- Хочет ли компания развивать новые продукты и рынки.

В модели Ансоффа, также называемой портфелем стратегий, существует четыре компонента:

- Вектор географического роста;
- Конкурентное преимущество, которое выражается в запатентованной технология, уникальном качестве товара;
- Синергия, что представляет собой полезное взаимодействие, эффект от которого превосходит суммарное действие по одиночке всех его сторон;
- Стратегическая гибкость, которая избавляет от балласта, минимизирует затраты [16].

Матрица BCG (Boston Consulting Group), представленная на рисунке 1.4, – это инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и отраслей исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке [7].

Данная стратегия была предложена основателем Boston Consulting Group Брюсом Хендерсоном в 1968 году для стабильного роста прибыли. Суть метода заключается в том, что компания должна брать деньги из прибыльных направлений, которые уже не требуют значительных инвестиций, и вкладывать средства в быстрорастущие новые проекты.

		Доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темпы роста спроса	Высокие	«Звезды»	«Трудные дети»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рисунок 1.4 – Матрица BCG

Матрица BCG представляет собой схему из четырех блоков: «коровы», «звёзды», «собаки» и «проблемные дети». Каждая группа олицетворяет то или иное направление бизнеса.

«Дойными коровами» выступают те направления, которые приносят бизнесу прибыль, тем самым как бы «кормят» его. Они не требуют инвестиций, однако и не растут, потому что уже достигли максимальной доли рынка. «Дойными» они называются, потому что их нужно «доить». Долю рынка увеличить уже невозможно, но необходимо поддерживать эти направления, чтобы они сохраняли лидирующие позиции. Прибыль от «дойных коров» следует направлять в другие проекты [24].

Характеристики «дойной коровы»:

- Направление достигло зрелости;
- Остаётся лидером рынка;
- Рынок — стабильный или спадающий;
- Высокий уровень продаж;
- Высокий уровень прибыли: доходы сильно превышают расходы.

«Звёзды» - тот вид деятельности, который требует больших затрат, но будет приносить много прибыли в будущем. Уже сейчас они генерируют большой доход, но они могут развиваться и дальше. В процессе развития этих направлений следует использовать по максимуму все лучшие ресурсы компании. Если активно инвестировать в «звёзд», то они могут превратиться в «дойных коров».

Характеристики «звёзд»:

- Находятся в стадии развития;
- На пути к позиции лидеров рынка;
- Рынок – растущий;
- Высокий уровень продаж, возможен дальнейший рост;
- Высокий уровень прибыли;
- Требуют больших расходов.

«Проблемные дети» требуют больших инвестиций, приносят мало прибыли или не приносят ее вообще. Чаще всего этими направлениями деятельности компании выступают те, которые относятся к быстрорастущим отраслям, но при этом пока не успевают за рынком. Чтобы они начали приносить доход, в них нужно инвестировать максимум из возможного, тем самым укрепляя их положение на рынке. Организация должна принять решение, имеет ли она для этого необходимые ресурсы. Если да, то «проблемных детей» нужно превращать в «звёзд», если нет – от таких видов деятельности стоит отказаться.

Характеристики «проблемных детей»:

- Находятся в стадии внедрения;

- Рынок – растущий;
- Низкий уровень продаж, но рост возможен;
- Низкий уровень прибыли;
- Требуют больших расходов.

«Собаки», наоборот, не требуют больших затрат, но при этом приносят мало прибыли. Это направления, которые потерпели неудачу, либо направления падающего рынка. Они не перспективны для компании, поэтому от них также стоит отказаться.

Характеристики «собак»:

- Находятся в стадии спада;
- Рынок – стагнирующий;
- Низкий уровень продаж, рост невозможен;
- Низкий уровень прибыли;
- Не требуют больших расходов.

Для применения стратегии Boston Consulting Group необходимо распределить все направления деятельности компании по секторам матрицы. Для это нужно определить долю рынка, которую занимает данное направление, а также темп роста рынка [21].

«Дойные коровы» занимают большую долю рынка с низкими темпами роста. «Звёзды» увеличивают свою долю в растущей отрасли. У «собак» низкая доля на рынке, который не растёт. «Проблемные дети» относятся к растущей отрасли, но сами развиваются плохо.

Секторы матрицы BCG совпадают с этапами жизненного цикла продукта. Каждое направление однажды станет либо дойной коровой, либо собакой, как показано на рисунке 1.5 [17].

Когда направления распределены по секциям матрицы, приходит время формулировать стратегию. В идеальном варианте, нужно развивать сильные стороны «проблемных детей», тем самым превращая их в «звёзд», инвестировать в «звёзд» до их трансформации в «дойных коров», как можно

дольше сохранять за «дойными коровами» лидирующие позиции, пока они не превратятся в «собак» и как можно быстрее избавляться от «собак».

При анализе конкурентоспособности организации можно сделать вывод о том, что ассортиментный портфель компании имеет больше значение для её уровня на рынке. Чем разнообразнее ассортимент, тем выше шанс увеличить занимаемую долю рынка, а также привлечь новые потребительские сегменты. Для анализа ассортимента продукции, а также уровня конкурентоспособности компания может воспользоваться такими методами, как матрица Ансоффа и матрица BCG.

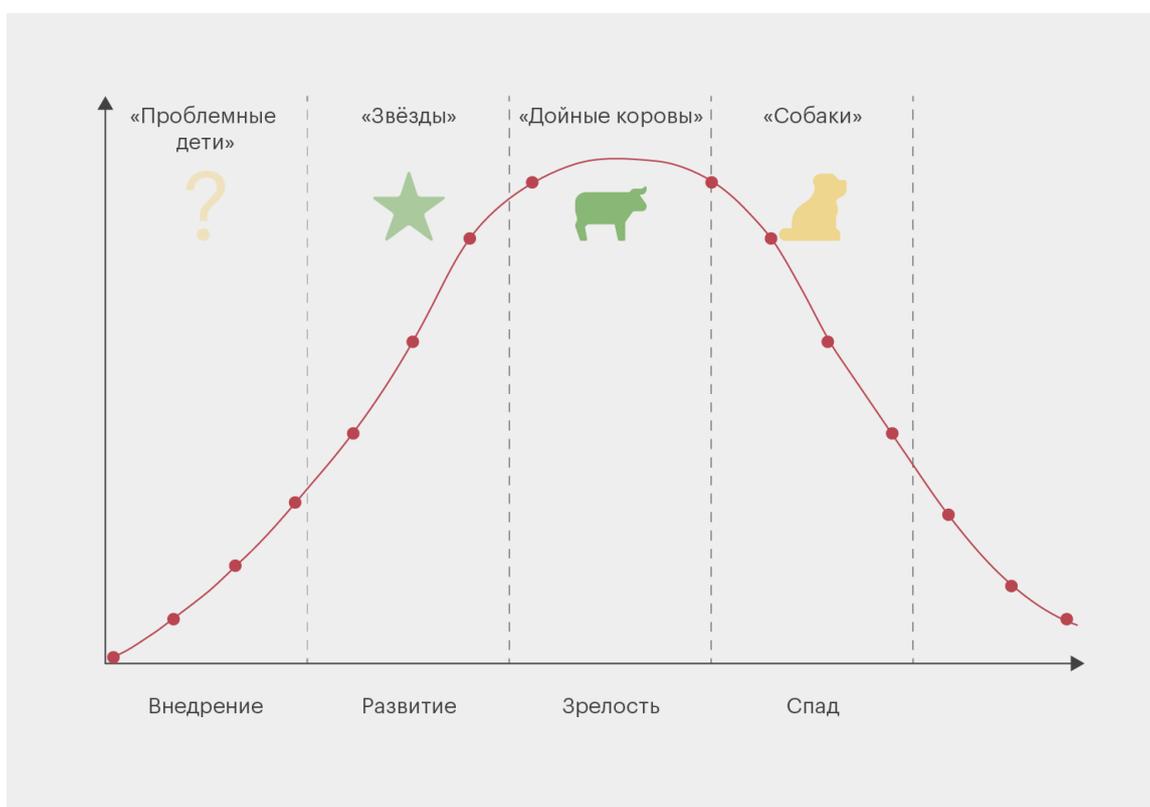


Рисунок 1.5 – Матрица BCG и жизненный цикл продукции

Рассмотрев направления деятельности со всех сторон при помощи данных методов, компания может оценить свое положение на рынке, сравнить себя с конкурентами в аналогичной отрасли, актуализировать потребности покупателей и внедрить новые товары или услуги, которые помогут закрепить позицию на рынке, повысить конкурентоспособность, а также увеличить прибыль.

2 Анализ деятельности ООО «Корпус 116»

2.1 Оценка уровня конкурентоспособности ООО «Корпус 116» на рынке коммерческой недвижимости

Рассмотрим анализ конкурентоспособности коммерческой организации на примере ООО «Корпус 116». Общество с ограниченной ответственностью «Корпус 116» – компания, владеющая коммерческой недвижимостью по Санкт-Петербургу, а именно бизнес-центрами и складскими помещениями, и сдающая офисы, складские и торговые помещения в аренду. Головной офис находится в бизнес-центре «ЕСО» по адресу: Стародеревенская улица, дом 11, к.2.

Место нахождения юридического лица: 197374, город Санкт-Петербург, Стародеревенская ул., д. 11 к. 2 литер а, офис 328.

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 7806150974 [32].

ООО «Корпус 116» зарегистрировано 17 декабря 2003 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Санкт-Петербургу.

Уставный капитал компании по состоянию на 17.12.2003г. составлял 2060006 руб.

Тип собственности – общество с ограниченной ответственностью [4], учредительный документ – устав.

Форма собственности – частная собственность.

Сведения об основном виде деятельности:

68.20 - Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Общество с ограниченной ответственностью создано с целью получения прибыли. Срок деятельности – не ограничен.

«Мы стараемся дать нашим арендаторам лучший продукт, окружить их заботой и комфортом. Поэтому мы предлагаем лучшее в недвижимости на лучших условиях.» - так позиционирует себя компания, о чем указывает на своем сайте [29].

По данным источника «Test firm» выручка организации за 2023 год составила 202 млн. руб. (двести два миллиона рублей), что в процентном соотношении составило 114% по сравнению с прошлым годом [33].

Активы на 31 декабря 2023 года составили 373 млн. руб. (триста семьдесят три миллиона рублей), тем самым снизившись за год на 3,2%.

Чистые активы на 31 декабря 2023 года составили 159 млн. руб. (сто пятьдесят девять миллионов рублей), увеличившись на 18%.

В свою очередь, чистая прибыль за 2023 год составила 27,9 млн. руб. (двадцать семь целых девять десятых миллиона рублей), тем самым снизившись на 43,6% по сравнению с прошлым годом.

Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнительный анализ финансового состояния ООО «Корпус 116» по данным ФНС [33]

Показатель	Данные за 2022 год, млн. руб.	Данные за 2023 год, млн. руб.	Темп прироста, %
Выручка	173,72	202	14
Активы	384,94	373	- 3,2
Чистые активы	130,38	159	18
Чистая прибыль	40,06	27,9	- 43,6

Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия необходимо провести сравнительный анализ с ближайшими прямыми конкурентами.

На рисунке 2.1 представлена схема расположения ближайших конкурентов ООО «Корпус 116» (на карте – бизнес-центр «ЕСО»). Ими являются бизнес-центры «Лахта», «Эскиммо Плаза», «Авиатор».

Анализ конкурентов произведен при помощи оценки ключевых факторов успеха. Данные анализа представлены в таблице 2.2. Оценка производится по десятибалльной шкале.

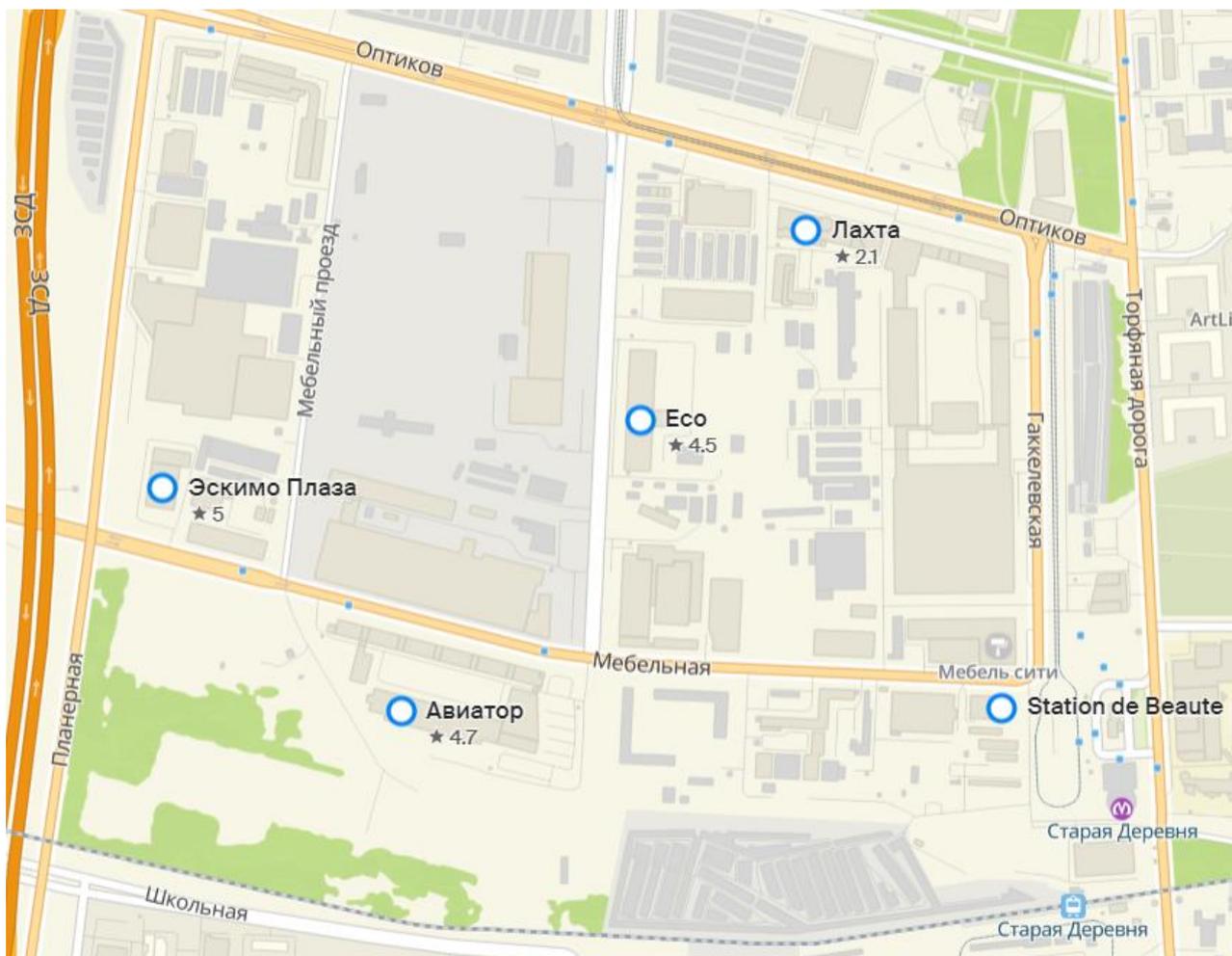


Рисунок 2.1 – Схема расположения конкурентов ООО «Корпус 116»

Анализ производится по таким показателям, как высокое качество предоставления услуг, что эквивалентно классу бизнес-центра, наличие высококвалифицированного персонала, конкурентоспособная цена, привлекательный дизайн офисов и бизнес-центра в целом, положительный имидж и узнаваемость бренда, эффективные маркетинговые кампании, высокое качество обслуживания, доступное местоположение, а именно удаленность от метро, наличие парковки на территории бизнес-центра, а также наличие коворкингов и возможность посуточной аренды помещений.

Бизнес-центр «ЕСО» набирает 90 баллов, в то время как БЦ «Лахта» - 92, БЦ «Эскимо плаза» - 88, а БЦ «Авиатор» - 85. Такие показатели сложились из оценки бизнес-центров по описанным ранее параметрам.

Таблица 2.2 – Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха	«ЕСО»	«Лахта»	«Эскимо плаза»	«Авиатор»
Высокое качество предоставления услуг (категория бизнес-центра)	8 (класс В+)	8 (класс В+)	10 (Класс А)	8 (класс В+)
Наличие высококвалифицированного персонала	10	10	10	10
Конкурентоспособная цена	10	9	7	7
Привлекательный дизайн товаров (офисов)	10	9	10	8
Положительный имидж и узнаваемость бренда	8	10	8	7
Эффективные маркетинговые кампании	9	9	8	9
Высокое качество обслуживания	10	8	8	8
Доступное местоположение (удаленность от метро)	10	9	7	8
Наличие парковки	10	10	10	10
Наличие коворкингов/посуточной аренды	5	10	10	10
Итого:	90	92	88	85

За качество предоставленных услуг БЦ «Эскимо плаза» получает 10 баллов, т.к. категория здания относится к наивысшей категории оценки бизнес-центров «А», в то время как остальные получают 8 баллов, т.к. данные здания относятся к категории «В+».

Все конкуренты обладают высококвалифицированным персоналом в своей сфере деятельности, за что получают по 10 баллов.

Конкурентоспособная цена БЦ «ЕСО» оценивается в 10 баллов, т.к. она является средней по рынку и ниже, чем у ближайших конкурентов. БЦ «Лахта» занимает второе место и получает 9 баллов, поскольку ее цена немного выше БЦ «ЕСО», однако входит в численность средних цен по рынку на текущий год. Оставшиеся два бизнес-центра получают по 7 баллов, т.к. их ценовая политика считается выше средней.

Привлекательный дизайн оценивается примерно одинаково, т.к. конкуренты находятся в похожих условиях, в одной категории и предоставляют подобные друг другу услуги.

По признаку «положительный имидж и узнаваемость бренда» лидирует БЦ «Лахта», т.к. у данной компании узнаваемое название, описывающее местоположение, а также развитые социальные сети, что добавляет бренду узнаваемости. Положительный имидж наблюдается у всех представителей данного анализа.

Эффективные маркетинговые кампании оцениваются примерно одинаково, т.к. компании используют одни и те же методы продвижения и рекламы.

По параметру «высокое качество обслуживания» бизнес-центр «ЕСО» оценивается выше своих конкурентов, поскольку все вопросы арендаторов решаются непосредственно с администрацией бизнес-центра без посредников, а управляющий решает вопросы и проблемы в этот же день. В других бизнес-центрах существует система записи вопросов в журнал в порядке живой очереди, что увеличивает время их решения.

Доступное и выгодное местоположение важно для каждого бизнес-центра, ведь от этого зависит, насколько удобно добираться до места. В свою очередь, данный критерий влияет на количество клиентов, потому что люди не будут арендовать офис, до которого добираться далеко и неудобно. Среди рассматриваемых организаций наивысший балл получает БЦ «ЕСО», поскольку он расположен ближе всех к станции метро «Старая деревня». Однако и другие

бизнес-центры расположены рядом, поэтому оцениваются по удаленности от метро соответственно.

Не менее важно наличие парковки на территории бизнес-центра, т.к. этот фактор отвечает на удобство клиентов, которые передвигаются на автомобилях. У всех бизнес-центров имеется внутренняя парковка, что является несомненным плюсом.

Еще одним факторов выступает наличие коворкингов и посуточной аренды офисов. В современных реалиях далеко не всем выгодно арендовать офис на долгий срок. Иногда гораздо удобнее снять на несколько месяцев, недель или даже дней. В таком случае выгодным решением будет посуточная аренда. Также выгодным будет наличие коворкингов, т.к. довольно большое количество людей являются фрилансерами. Не все могут работать дома, так коворкинги и получили популярность. Человек приходит, платит аренду по часам и работает в комфортной атмосфере. Бизнес-центры находятся в Приморском районе г. Санкт-Петербурга, поэтому им следует запустить коворкинги для жителей данного района, которые живут неподалеку и смогут пользоваться этой услугой на ежедневной основе. Так сделали 3 рассматриваемых конкурента, что принесло им по 10 баллов по данному параметру. БЦ «ЕСО» данную услугу не имеет.

Из данных таблицы следует, что среди представленных конкурентов лидирующую позицию занимает бизнес-центр «Лахта». Этому способствует наличие высококвалифицированного персонала, конкурентоспособна цена, привлекательный дизайн, высокое качество обслуживания, доступное местоположение, наличие парковки, а также наличие коворкинга и возможности посуточной аренды.

Бизнес-центр «ЕСО» уступает лидеру лишь по одной позиции – наличие коворкингов и посуточной аренды. По остальным показателям данные конкуренты равны, либо же БЦ «ЕСО» оценивается выше. Однако один фактор может стать решающим.

В настоящее время жизнь переменчива, поэтому все большее количество людей переходит из долгосрочного планирования жизни в краткосрочное. Это означает, что арендовать офис на долгий срок тоже становится не выгодно. Наиболее оптимальным становится вариант краткосрочной аренды помещения, в некоторых случаях даже посуточная аренда. Для людей, которые работают в одиночку, такой вариант также наиболее предпочтителен. Также для них удобен вариант коворкинга.

Коворкинг представляет собой возможность почасовой оплаты аренды помещения, что в большинстве случаев представляет собой отдельное рабочее место нежели целый офис. Данный формат очень удобен для самозанятых граждан, индивидуальных предпринимателей, фрилансеров и других людей, кому необходимо работать за собственным ноутбуком.

При отсутствие такого формата аренды помещения компания теряет потенциальных клиентов в виде целого потребительского сегмента.

Для наиболее полного анализа компании и уровня ее конкурентоспособности применяется метод SWOT-анализа, который помогает рассмотреть сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы во внешней среде на данный момент, а также на основе этого разработать стратегии развития и выбрать наиболее выгодную.

Расширенный SWOT-анализ для ООО «Корпус 116» представлен в таблице 2.3 и представляет собой продвинутый метод анализа возможностей, угроз, слабостей и сильных сторон, в ходе которого определяются первичные стратегические идеи, сформулированные путем поиска решений в рамках комбинаций двух изолированных факторов внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, сильными сторонами компании являются высокая квалификация персонала и выгодная ценовая политика, слабыми сторонами – узкий ассортимент услуг и неосведомленность о бренде. В современных жизненных условиях возможностями являются уход конкурентов с рынка и рост доходов населения, в то время как угрозами выступают падение спроса на

аренду коммерческой недвижимости и возможность новой волны миграции населения.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ для ООО «Корпус 116» (БЦ «ЕСО»)

	Возможности:	Угрозы:
	<p>5 – уход конкурентов с рынка</p> <p>6 – рост доходов населения</p>	<p>7 – падение спроса на аренду коммерческой недвижимости</p> <p>8 – возможность новой волны миграции населения</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1 - высокая квалификация персонала</p> <p>2 – выгодная ценовая политика</p>	<p>1,5 – открытие новых филиалов</p> <p>1,6 – проведение рекламных кампаний для привлечения новых клиентов</p> <p>2,5 – расширение клиентской базы за счет выгодной ценовой политики</p> <p>2,6 – стратегия повышение цен</p>	<p>1,7 – проведение рекламных кампаний для увеличения спроса</p> <p>1,8 – выделение нового сегмента ЦА и проведение рекламных кампаний для их привлечения</p> <p>2,7 – партнерство и сотрудничество с компаниями, которые могут помочь расширить клиентскую базу и увеличить спрос</p> <p>2,8 – программа льгот и скидок при условии долгосрочной аренды (более года) и невозвращение залога при условии досрочного прерывания договора</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>3 – узкий ассортимент услуг</p> <p>4 – неосведомленность о бренде</p>	<p>3,5 – диверсификация услуг</p> <p>3,6 – диверсификация услуг</p> <p>4,5 – разработка и реализация маркетинговой кампании для того, чтобы люди узнали о компании</p> <p>4,6 – сотрудничество с арендаторами/брендами</p>	<p>3,7 – диверсификация услуг</p> <p>3,8 – создание "дистанционных" услуг</p> <p>4,7 – уклон рекламы на продвижение нестандартного вида услуг и уровень обслуживания</p> <p>4,8 – выделение нового сегмента ЦА и проведение рекламных кампаний для их привлечения</p>

С учетом этих данных было составлено 16 возможных стратегий развития организации в ближайшие годы. Из таблицы видно, что стратегия «диверсификация услуг» повторяется дважды, что свидетельствует о недостаточном ассортименте услуг по сравнению с конкурентами, что понижает конкурентоспособность компании. Поэтому стоит обратить на нее особое внимание.

2.2 Анализ ассортимента услуг ООО «Корпус 116»

Для наиболее полного и точного анализа ассортимента услуг организации применима бизнес-модель Александра Остервальдера и Ива Пинье. Ее суть заключается в кратком, но при этом объемном и наглядном представлении всех процессов деятельности организации в одной схеме.

На рисунке 2.2 продемонстрирован практический пример применения шаблона бизнес-модели для коммерческого предприятия.

Ценностным предложением является совокупность преимуществ, которые компания готова предложить конкретному потребительскому сегменту за счет определенного сочетания элементов, отвечающие требованиям этого сегмента. Одни предложения могут быть инновационными, а другие – подобны тем, что уже есть на рынке, но с некоторыми отличиями, какими-то новыми характеристиками. Ценностным предложением данной компании выступает сдача офисов в аренду по выгодной цене в Приморском районе Санкт-Петербурга площадью 7, 15, 20, 25, 37, 40, 50, 115 м², наличие парковки на территории бизнес-центра, а также услуги клининга.

Потребительские сегменты – группы людей (потребителей), сформированные по определенным характеристикам, чьи потребности мы можем закрыть своим продуктом. Они выделяются для того, чтобы организация понимала, для кого и зачем она производит товар или оказывает услугу, и могла сформировать правильное ценностное предложение. В ООО «Корпус 116» можно выделить следующие потребительские сегменты: индивидуальные

предприниматели, самозанятые граждане, физические лица, а также владельцы малого и микробизнеса, нуждающиеся в офисном помещении.

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностное предложение	Взаимоотношение с клиентами	Потребительские сегменты
Подрядчики по установке и ремонту кондиционеров и систем вентиляции, подрядчик-провайдер	Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом (68.20)	Офисы по выгодной цене 7, 15, 20, 25, 37, 40, 50, 115 м ² ; парковка рядом; клининг	Персональная поддержка, т.к. все клиенты взаимодействуют непосредственно с управляющей БЦ	Предприниматели, самозанятые, физ.лица, владельцы малого и микробизнеса
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Здание БЦ, оборудование, мебель; персонал; финансы на поддержание БЦ, ремонт, рекламу и т.д.; товарный знак			Сайт компании, объявления на авито, циан и др. платформах, управляющая БЦ (личные продажи)	
Структурные издержки			Потоки поступления доходов	
Затраты на коммунальные услуги, ремонт, содержание персонала, PR-рекламу, прощитои по помещений			Оплата аренды, парковки, клининга	

Рисунок 2.2 – Бизнес-модель ООО «Корпус 116»

Каналы сбыта описывают, как компания взаимодействует с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения. Эти каналы – точки контакта потребителей с продавцом. Каналами сбыта выступают непосредственно сайт компании, объявления о сдаче свободных помещения на таких платформах, как «Авито» и «Циан», а также личные продажи посредством личного взаимодействия управляющей бизнес-центра с потенциальными клиентами.

Взаимоотношения с клиентами описывают типы отношений, которые устанавливает компания с отдельными потребительскими сегментами. Ими могут выступать персональная поддержка, самообслуживание, автоматизированное обслуживание, совместное сообщество и др. Типом установленных взаимоотношений с клиентами компания выбрала персональную поддержку. Она реализуется за счет непосредственного взаимодействия клиентов с управляющей бизнес-центра по всем вопросам.

Потоки поступления доходов включают в себя материальную прибыль, получаемую от каждого потребительского сегмента, за вычетом издержек. Существует 2 типа потоков доходов: доход от разовых сделок и регулярный доход от периодических платежей (за ценностное предложение или постпродажного обслуживания). Потоки поступления доходов в ООО «Корпус 116» происходят за счет оплаты ежемесячной аренды помещений и услуг по предоставлению парковочного места и клининга.

Ключевые ресурсы – это наиболее важные активы для функционирования бизнес-модели. Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными и человеческими. Ключевые ресурсы рассматриваемой организации включают в себя здание бизнес-центра, оборудование, мебель, персонал, товарный знак, финансы на поддержание функционирования и ремонт бизнес-центра, а также рекламу.

Ключевые виды деятельности описывают деятельность компании для реализации бизнес-модели. Ключевыми видами деятельности выступают: производство, поиск оптимального решения проблем конкретного клиента, платформы и сети. Ключевым видом деятельности по ОКВЭД компания выделила аренду и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом (68.20).

Ключевые партнеры – это сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес-модель. Можно выделить такие типы партнерских отношений, как стратегия сотрудничества между неконкурирующими компаниями, соконкуренция, совместное предприятие для запуска новых бизнес-проектов. Ключевыми партнерами выступают подрядчики по установке и ремонту систем вентиляции и кондиционирования, подрядчик-провайдер.

Структура издержек описывает все расходы в процессе реализации бизнес-модели. Чтобы посчитать структуру издержек, нужно рассчитать объем ключевых ресурсов, ключевых видов деятельности и ключевых партнеров.

Затраты на коммунальные услуги, ремонт, содержание персонала, PR-рекламу, прости неарендованных помещений образуют структурные издержки.

Для наиболее глубокого и полного анализа ассортимента услуг также можно использовать матрицу Ансоффа и матрицу BCG.

Матрица возможностей Игоря Ансоффа предлагает оценить товар по отношению к рынку с точки зрения уже существующего и нового. Модель предлагает четыре стратегии, а именно «проникновение на рынок», «развитие рынка», «развитие продукции» и «диверсификация». Данная матрица изображена на рисунке 1.2 в первой главе.

Подход неспроста имеет название «товар-рынок». Он предлагает компании проанализировать свою деятельность и выбрать дальнейшую стратегию существования, опираясь на ассортимент предлагаемых товаров или услуг и анализа подходящего для них рынка. Водится два понятия, относящиеся как к товару, так и к рынку: «новый» и «существующий». Соответственно, «новый» - это тот товар, который компания еще не производит и рынок, на котором не реализует свою продукцию, а «существующий» - уже продаваемая продукция и рынок, на котором эта продукция продается на данном этапе.

Для компании ООО «Корпус 116» существующим товаром является сдача офисов в аренду, а также торговых и складских помещений на долгосрочный период. Это единственный возможный формат аренды на данный момент. Компания выбрала стратегию долгосрочной аренды, посчитав это наиболее удачным и выгодным вариантом.

Существующим рынком для компании является рынок коммерческой недвижимости в Санкт-Петербурге.

Новыми видами услуг будут являться все, которые компания не реализует на данном этапе своей деятельности. Это может быть посуточная аренда, коворкинги или же продажа помещений, а не сдача в аренду.

Новым рынком будет являться также любой, кроме рынка коммерческой недвижимости. Например, относительно близкий к нему рынок некоммерческой, то есть жилой недвижимости.

Пример применения матрицы Ансоффа для ООО «Корпус 116» представлен на рисунке 2.3.

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Открытие новых филиалов по городу	Коворкинги, посуточная аренда офисов, переговорные
Новые рынки	Сдача в аренду апартаментов	Продажа квартир и домов

Рисунок 2.3 – Матрица Ансоффа для ООО «Корпус 116»

Стратегия «проникновения на рынок» предлагает увеличить долю компании на уже существующем рынке с уже существующим товаром путем увеличения своего присутствия на нем.

ООО «Корпус 116» может осуществить данную стратегию путем открытия новых филиалов бизнес-центров по городу. Таким образом, компания в прямом и переносном смысле увеличит свое присутствие на рынке, при этом оставшись на том же самом рынке с тем же видом предоставляемых услуг, увеличит число потребителей. Однако данная стратегия требует больших затрат на стройку или выкуп зданий, их ремонт, закупку нового оборудования, а также поиск и найм персонала.

Стратегия развития рынка предлагает компании выходить на новые для них рынки и искать потребителей именно там с товаром, который уже реализуется, но на других (существующих) рынках.

Для ООО «Корпус 116» это может стать рынок жилой недвижимости. Например, компания вместо нового бизнес-центра может построить и открыть отель или апартаменты, которые будут сдаваться посуточно. С одной стороны, это

может быть выгодно, поскольку на данном рынке выше спрос, ведь число потенциальных потребителей, которым нужен ночлег на одну или несколько ночей значительно выше тех, кому нужен офис. Однако прибыль может не окупиться количеством затрат, т.к. компании нужно юридически оформить новый вид деятельности, а также потратиться на стройку и ремонт такого здания, найм большого количества сотрудников, рекламу для привлечения гостей.

Стратегия разработки продукта предлагает компании выходить на уже существующие рынки, но с новой продукцией. Такая стратегия является наименее затратной, поскольку рынок уже изведен, выявлены и отработаны потребительские сегменты, присутствует узнаваемость бренда

Данная стратегия является наиболее выгодной для ООО «Корпус 116». Компании для этого не нужно выходить на новые рынки или открывать новые филиалы. Компания может на территории своего бизнес-центра некоторые помещения переоборудовать, тем самым запустив новую линейку услуг, что поможет расширить сегменты целевой аудитории и привлечь новых клиентов. Это могут быть коворкинги, посуточная аренда офисов, почасовая аренда оборудованных переговорных, продажа складских помещений.

Стратегия диверсификации предлагает компании выходить на новые рынки с новым продуктом. Такая стратегия является самой затратной из всех. Компании нужно не только разработать новый продукт, но и выйти на новый, еще неизведанный рынок, занять на нем уверенные позиции и привлечь новых клиентов, что может получиться не сразу, поскольку лояльность потребителей еще не заработана, а узнаваемость бренда низкая. Однако, если организация достаточно успешно реализует свою продукцию на существующем рынке.

Организация ООО «Корпус 116» может выйти на новый рынок жилой недвижимости с новым видом услуг, таким как продажа квартир или домов. Для этого компании потребуется также купить или построить новые здания, однако вместо офисов оборудовать их под жилье, юридически оформить новый вид деятельности, получить лицензию на постройку и продажу жилого имущества, нанять сотрудников, закупить рекламу. Стратегия диверсификации

требует огромного количества вложений и на данный момент для рассматриваемого объекта не актуальна.

Проанализировав возможности компании по матрице Ансоффа, можно сделать вывод, что на данном жизненном этапе для компании самой выгодной является стратегия разработки продукта. Она требует наименьших вложений относительно других стратегий, удобна в реализации. Компании не придется открывать новые филиалы, строить или выкупать здания, выходить на новый неизведанный рынок, нанимать сотрудников, а также нести большие риски. Следует разработать новый вид предоставляемых услуг на базе уже существующего бизнес-центра, с уже работающими сотрудниками и имеющимися сегментами целевой аудитории.

Матрица BCG, показанная на рисунке 1.3 и описанная в первой главе, помогает рассмотреть ассортимент продукции с точки зрения того, насколько она актуальна, востребована, затратна, и сколько приносит прибыли. На рисунке 2.4 представлена матрица BCG для ООО «Корпус 116».

«Проблемным ребенком» в данном случае выступает сдача в аренду парковочных мест для арендаторов. Данная услуга не приносит много прибыли, однако требует вложение на содержание парковки в должном состоянии. Данное направление деятельности компании может стать более выгодным, если потерпит изменения. Например, расширить зону парковки, добавить инновационных технологий или же сделать парковку закрытой от погодных условий, а также сделать почасовую аренду и абонементы на месяц и сдавать парковочные места в аренду не только арендаторам бизнес-центра, но и другим людям, которым необходимо оставить свою машину в данном районе на закрытой территории.

«Звездами» могут выступать пользующиеся популярностью сейчас коворкинги. Такой вид услуг поможет привлечь новых клиентов, а также не закиливаться на постоянных арендаторах и не нести простои, пока офисное помещение пустует. Еще одним выгодным вариантом является посуточная аренда офисов. Такой вариант подойдет тем, кто не хочет брать офис в аренду

на год или тем, кто приехал в Санкт-Петербург на несколько дней, недель или месяцев, но кому также необходимо офисное помещение, чтобы посадить своих сотрудников.

Темп роста рынка	высокий	«Проблемные дети» Аренда парковочных мест	«Звезды» Коворкинги, посуточная аренда офисов
	низкий	«Собаки» Аренда складских помещений	«Дойные коровы» Аренда офисов
		низкая	высокая
		Доля рынка	

Рисунок 2.4 – Матрица BCG для ООО «Корпус 116»

Стандартная долгосрочная аренда офисных помещений выступает в качестве «дойной коровы». Это тот вид деятельности, на котором строится основная часть прибыль компании, не требуют инвестиций. Однако он и не развивается, поскольку достиг предельной возможной доли рынка. Это направление в любом случае необходимо поддерживать, т.к. оно «кормит» организацию, дает ей занять максимальную возможную долю рынка, оставаться востребованными среди потенциальных клиентов.

«Собакой» выступает сдача складских помещений в аренду. Это направление не требует больших затрат, однако и не приносит большого дохода. Выгоднее данные помещения переоборудовать в коворкинги, тем самым сделав из «собаки» «звезду», которая будет приносить компании большее количество прибыли.

Таким образом, для ООО «Корпус 116» привычны и самым выгодным направлением деятельности является долгосрочная сдача офисов в аренду.

Компании нужно продолжать этим заниматься, а получаемую прибыль направлять на избавление от ненужной услуги, которая тянет вниз, и внедрения новых, которые привлекут новых потребителей и выведут компанию на новый уровень. Следует избавиться от аренды складских помещений и переквалифицировать пространство под коворкинги или переговорные. Также можно модернизировать парковку и сдавать парковочные места не только ежемесячно, но и почасово для тех людей, кто не пользуется услугами данного бизнес-центра, однако хотел бы оставлять свой автомобиль в течение дня на закрытой территории.

После анализа деятельности организации ООО «Корпус 116», а также анализа её ассортиментного портфеля компании сделать вывод о том, что в целом компания функционирует с положительной динамикой, занимает большую долю рынка в своей сфере, однако не все направления деятельности используются с максимальной эффективностью, чтобы приносить еще большую прибыль. Также существуют так называемые «лишние» виды услуг, которые не приносят большой прибыли, но требуют необходимых затрат, и от которых компания может отказаться в пользу более востребованных услуг на рынке в настоящий период времени.

3 Разработка проекта по расширению ассортимента услуг коммерческого предприятия

3.1 Обоснование проекта по расширению ассортимента услуг ООО «Корпус 116»

Проведенный во второй главе анализ деятельности организации показал, что компания уверенно держится на рынке и достойно конкурирует с оппонентами, однако активы за 2023 год уменьшились на 3,2%, а чистая прибыль за последний год снизилась практически в два раза, а именно на 43,6%. Это означает, что в компании нарушены процессы, если она хочет увеличить чистые активы в будущем, то ей стоит пересмотреть свою деятельность, ещё больше укрепить свои позиции на рынке, привлечь новых потребителей. Также немаловажным является актуализация и оценка организационной структуры предприятия. Данная оценка поможет выявить, достаточное ли количество сотрудников, не работают ли специалисты, от услуг которых можно отказаться и, наоборот, каких специалистов не хватает.

Актуальная организационная структура ООО «Корпус 116» представлена на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Корпус 116»

На рисунке представлено, что верхнюю и, соответственно, самую важную и руководящую позицию занимает президент компании, который также владеет и другими юридическими лицами. Его незаменимым помощником во всех

сферах направлениях деятельности является генеральный директор, который отвечает за все процессы, происходящие внутри организации.

Далее идут отделы, среди которых администрация бизнес-центра, которая непосредственно ведет все взаимодействия с арендаторами, юридический отдел, финансовый и строительный. Администрацию бизнес-центра возглавляет управляющий, которому подчиняются его непосредственные помощники, техники, уборщицы и системный администратор.

Управляющий следит за всем, что происходит на территории бизнес-центра, составляет отчеты о состоянии бизнес-центра, необходимом ремонте и т.д. для генерального директора, полностью взаимодействует с арендаторами, решает их проблемы, связанные с офисом, также проводит показы свободных офисов потенциальным арендаторам. Помощники выполняют документальную работу, выставляют ежемесячно счета на оплату аренды, парковки и клининга, пролонгируют и индексируют договоры, срок которых подходит к концу, а также выполняют дополнительные поручения своего руководителя. Уборщицы отвечают за чистоту, порядок и выношенный мусор как на этажах и в общественных туалетах, так и в каждом офисе отдельно. Также 2 раза в неделю они обязаны производить влажную уборку с моющим пылесосом. Уборщицы распределены по этажам из расчета 4 человека на этаж, внутри одного этажа также идет разведения по зонам, чтобы уборщица могла тщательнее выполнить свою работу, не распыляясь сразу на весь этаж, а также для более эффективного контроля всех зон бизнес-центра. Техники отвечают за ремонт здания. Они чинят розетки, кондиционеры, красят стены перед заселением новых арендаторов, а также выполняют всю необходимую работу по эксплуатации бизнес-центра.

Финансовым, юридическим и строительным отделом управляют соответствующие директора. Они непосредственно подчиняются генеральному, являются руководителями своего отдела, отвечают за все отчеты и контроль процессов, происходящих внутри отдела.

Финансовый отдел отвечает за все финансовые процессы, принимают оплату за аренду офисов, парковку и услуг клининга, несут ответственность за начисление заработной платы сотрудникам, а также ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые и годовые финансовые отчеты.

Юридический отдел составляет все договоры аренды и других услуг, договоры на размещение рекламы, трудовые договоры для новых сотрудников и всю документацию, которая строится на основании законов или требуют проверки юристов.

В строительном отделе работают архитекторы и проектировщики, в обязанности которых входит проектировка как внутренних изменений в бизнес-центре (например, изменение навигации на этаже или планировки определенного офиса), так и для новых строящихся филиалов.

Организационная структура демонстрирует, что в компании нет отдела маркетинга, который является очень важным, если компания хочет развиваться и продвигаться на рынке.

Да, у организации есть сайт, для создания которого был нанят человек на аутсорсинге, соответственно, он не работает в компании, а единолично оказал свою услугу. Такой вариант в моменте был наиболее выгодный для предприятия на тот момент, ведь не надо было нанимать нового сотрудника, обучать его, платить заработную плату. В некоторых случаях разовые расходы бывают наиболее удобны. Однако сайт требует постоянной доработки, контроля и актуализации информации.

Также нет сотрудника, кто будет следить за ситуацией на рынке, отслеживать конкурентов, делать сравнительный анализ для наилучшего понимания, на какой позиции компания находится в данный момент и предлагать стратегии развития для укрепления своей позиции на рынке.

Для выполнения таких задач необходим маркетолог, а лучше отдел, состоящий из нескольких специалистов, чтобы весь объем работы был грамотно распределен между ними.

Роль маркетолога в компании велика, так как он несет ответственность за разработку основных маркетинговых стратегий и является одним из важнейших звеньев в успешном и многолетнем функционировании предприятия. Разработанные им рекомендации в области товарной, сбытовой и ценовой политики должны учитываться руководством при разработке бизнес-стратегий.

В функции маркетолога войдут:

- Составление прогнозов о положении на рынке и разработка соответствующих рекомендаций;
- Сбор, обработка и анализ маркетинговой информации;
- Проведение маркетинговых исследований и разработка отчета по их результатам;
- Координация работ по подготовке плана маркетинга и отдельных маркетинговых мероприятий;
- Анализ результатов проведенных маркетинговых мероприятий.

Основная задача маркетолога заключается в разработке рекомендаций и предоставлении актуальной и оперативной информации сотрудникам организации по анализу маркетинговой деятельности организации.

Таким образом, в компании появился еще одно подразделение, и организационная структура будет выглядеть так, как представлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Предлагаемые изменения в организационной структуре ООО «Корпус 116»

Новое подразделение или иными словами маркетинговый отдел, которого раньше не существовало, состоящее из директора отдела и нескольких сотрудников-маркетологов, требует определенных вложений. В основном, они будут касаться поиска сотрудников. Организация ООО «Корпус 116» размещает вакансии на платформе Headhunter [30], стоимость размещения которого стоит 3500 рублей. Компании необходимо разместить два объявления: вакансию маркетолога и вакансию руководителя маркетингового отдела. Итого компании требуется 7 тысяч рублей и неделя работы отдела персонала для проведения собеседований. В затраты также входит заработная плата сотрудникам, но здесь каждая компания решает и оценивает работу сотрудников в индивидуальном порядке. Однако не стоит забывать, что данные затраты всегда заложены в финансовом плане компании.

Одной из обязанностей маркетолога является анализ рынка и сопоставление с конкурентами, а также предложения по дальнейшему стратегическому развитию компании.

При анализе рынка коммерческой недвижимости в Приморском районе г. Санкт-Петербурга, а именно в удаленности не более полутора километров от станции метро «Старая деревня» и сравнении конкурентов в пункте 2.1 второй главы данной выпускной квалификационной работы было выявлено, что ассортиментный портфель услуг конкурентов ООО «Корпус 116» шире, чем у самого рассматриваемого бизнес-центра, что означает, что они охватывают большее количество потребительских сегментов, их целевая аудитория шире, т.к. для каждой группы найдется свой вид предоставляемых услуг, соответственно, данные организации владеют большей долей рынка и имеют доход выше, чем бизнес-центр «ЕСО».

В современном мире скорость жизни стремительно возрастает. Многие люди перестали планировать свою жизнь и работу на долгосрочной основе и перешли от стратегического планирования к оперативному. Это связано с тем, что внешние обстоятельства, не зависящие от человека, часто меняются. Соответственно, из-за этого планы также подвергаются изменениям, и человек

должен быстро адаптироваться к новым условиям.

Арендовать офис на год при нынешних условиях выгодно далеко не всем. Люди стали планировать свою жизнь не на годы, а на месяцы или даже недели. Поэтому некоторым людям удобнее арендовать офис на один или несколько месяцев, в ином случае просто продлить договор на новый срок.

В организации ООО «Корпус 116» на данный момент существует возможность только долгосрочной аренды офисов сроком на год, а также в условиях договора прописано, что в случае, если арендатор хочет прервать действие договора досрочно, он обязан сделать это не менее, чем за два месяца. Так компания застраховывает себя от простоя помещения, пока она в процессе поиска нового арендатора. Данный пункт также является не совсем удобным клиентам, если в случае чего ему необходимо срочно поменять свое место расположения.

И ту, и другую проблему решает краткосрочная аренда. Бизнес-центр может ввести возможно аренды на месяц, несколько месяцев или полгода, например, увеличив стоимость аренды на 5% или 10%, тем самым заложив данную сумму на вероятность простоя помещения во время смены арендаторов. Данный вид услуги будет актуален, т.к. довольно часто от потенциальных клиентов, которые находятся в поисках офисного помещения, поступают вопросы об аренде на два, четыре или шесть месяцев.

Также компания сдает офисы пустыми, то есть без какой-либо мебели и техники. Арендаторы при заезде в офис покупают и привозят всю необходимую им мебель, а при съезде, соответственно, ее вывозят. Это довольно затратные процессы, и по времени в том числе. Например, если один арендатор выезжает из офиса, а другой уже ждет очереди, чтобы данный офис занять, то первый по определенным причинам может растянуть процесс на несколько дней, что доставит дискомфорт второму, а также будет невыгодно для бизнес-центра, т.к. офис будет простаивать и не будет приносить прибыль, пускай и всего несколько дней.

Потенциальные клиенты также неоднократно спрашивали, имеется ли

возможность сдачи помещения в аренду уже с необходимым оснащением, таким как рабочий стол, стул, шкаф, в некоторых случаях даже компьютер и т.д., на что администрация бизнес-центра вынуждена дать отрицательный ответ. Стоимость такого помещения естественно будет выше. Наценка будет рассчитываться не только исходя из стоимости мебели и необходимого оборудования, но также исходя из стоимости амортизации каждого объекта, которая пойдет на ремонт или замену того или иного предмета мебели или техники перед сдачей офиса в аренду новым клиентам.

Еще одним вариантом расширения ассортимента услуг является введение зоны коворкинга.

В широком смысле коворкинг представляет собой подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве, тогда как в узком – подобное пространство, коллективный офис. Иными словами, коворкинг – это пространство, оборудованное рабочими местами, куда приходят для выполнения работы различные, не имеющие связь между собой люди, которым нужно деловое пространство. Получается, это своеобразная аренда части офисного помещения на несколько часов или же на день. Зачастую коворкинги имеют также закрытые переговорные, где клиент может провести деловую встречу или провести рабочий созвон в спокойной обстановке без посторонних шумов.

Такой вариант аренды в настоящее время пользуется большим спросом. В данном случае сегменты целевой аудитории довольно разнообразны: от фрилансеров, работающих удаленно, до бизнесменов, приехавших в другой город в командировку.

В первом случае человек может работать из дома или кофейни, ему нужен лишь ноутбук. Однако зачастую люди не могут сконцентрироваться, поэтому ищут различные коворкинги, чтобы создать рабочую атмосферу. При этом они не работают в офисе на постоянной основе. В основном их работа длится несколько часов в день.

Во втором случае бизнесмену необходимо найти место для работы в

другом городе, т.к. работать из номера отеля довольно неудобно, да и такое место вряд ли подойдет для деловых встреч, собственно, за чем люди и ездят в другие города.

Коворкинги в различных их видах и проявлениях актуальны для бизнес-центра как никогда ранее. Такой вид краткосрочной аренды помещения помогает привлечь новых клиентов, которые, вероятно, в дальнейшем порекомендуют данное место своим знакомым и коллегам. А т.к. стоимость аренды рабочего места в коворкинге гораздо ниже, чем стоимость аренды целого офисного помещения, то данная услуга будет пользоваться спросом.

Организация ООО «Корпус 116» может объединить несколько офисов, находящихся на втором этаже, которые не пользуются высоким спросом и часто простаивают, отремонтировать данные помещения, заказать мебель, оборудовать рабочие места, тем самым превратив часть второго этажа в помещение коворкинга, которое для удобства всех клиентов будет отделено с шумоизоляцией от других офисных помещений на этаже и будет иметь отдельный вход.

Таким образом, после анализа деятельности компании ООО «Корпус 116» был проведен конкурентный анализ данного предприятия и предложены такие меры, как создание маркетингового отдела, сотрудники которого будут отслеживать ситуацию на рынке, а также разрабатывать стратегический план дальнейшего развития предприятия, введение услуги краткосрочной аренды помещений, введение услуги аренды уже оборудованных помещений, а также создание коворкинга с отдельными переговорными, которыми смогут пользоваться как фрилансеры, самозанятые или иные граждане, которым требуется рабочее место на несколько часов или день, а также смогут проводиться деловые встречи, рабочие созвоны, вебинары и иные виды делового взаимодействия людей, которым нужно тихое место на несколько часов для проведения этих встреч.

3.2 Оценка ожидаемых результатов от внедрения проекта

Реализация любой стратегии развития предприятия требует тех или иных вложений. Размер затрат зависит от выбранной стратегии, от размера компании и от специфики рынка, на котором данная компания реализует свои товары и услуги.

Если организация планирует развиваться, увеличивать свою долю на рынке, привлекать новых клиентов, расширять ассортимент продукции, чтобы захватить новые потребительские сегменты, то она должна иметь на это материальные, трудовые и иные ресурсы.

Для организации ООО «Корпус 116» была предложена стратегия расширения ассортимента услуг исходя из расчета, что компания владеет для ее реализации все необходимые ресурсы. Также был предложен вариант расширения состава сотрудников и открытие маркетингового отдела, который в дальнейшем будет предлагать и иные варианты развития компании и увеличения ее прибыли, ориентируясь на ситуацию на рынке коммерческой недвижимости в будущем.

В таблице 3.1 представлены ожидаемые затраты на реализацию предложенной стратегии.

Анализ таблицы расходов показал, что размещение вакансий для поиска новых сотрудников стоит семь тысяч рублей, т.к. необходимо разместить две вакансии по три тысячи пятьсот рублей каждая.

Заработная плата всех новых сотрудников составит около двухсот тысяч рублей в месяц.

Далее рассчитаны затраты для открытия коворкинга, который будет демонтирован из пяти офисных помещений, расположенных на втором этаже бизнес-центра. Объединение офисов в одно общее помещение составит пятьдесят тысяч рублей. В данном случае не учитываются расходы на оплату труда специалистов, т.к. этим занимаются техники, которые уже числятся в штате сотрудников компании и ежемесячно получают заработную плату.

Таблица 3.1 – Смета затрат на внедрение проекта

Статья расходов	Стоимость, руб.
Размещение вакансий на платформе «Headhunter»	7000
Заработная плата новым сотрудникам/мес.	200000
Демонтаж пяти офисов, объединение их в одно помещение	50000
Ремонт получившегося помещения	123000
В т.ч.	
– Обои	20000
– Краска	36000
– Ламинат	65000
– Доставка	2000
Стол	75000
Стулья	75000
Пуфы	14000
Перегородки с шумоизоляцией	15200
Вендинговый кофейный автомат	190000
Кулер	10000
Одноразовые стаканы	3080
Итого:	762280

Общие расходы на ремонт получившегося помещения составит сто двадцать три тысяч рублей. В эту сумму входит двадцать рулонов обоев под покраску, стоимость каждого из которых составляет тысячу рублей, что в общей сумме составляет двадцать тысяч рублей, четыре банки краски объемом девять литров каждая и стоимостью девять тысяч рублей за банку, что в сумме дает тридцать шесть тысяч рублей, ламинат, т.к. полы после объединения помещений требуют доработки, итоговой стоимостью шестьдесят пять тысяч

рублей, а также доставка всех товаров непосредственно до бизнес-центра, которая составляет две тысячи рублей.

На первоначальном этапе в помещении коворкинга планируется установить пятнадцать рабочих столов, которые при успешном запуске и высоком спросе коворкинга могут увеличиться. Один рабочий стол стоит около пяти тысяч рублей, соответственно, сумма затрат данной категории составит семьдесят пять тысяч рублей.

Аналогичная ситуация обстоит со стульями. На данном этапе их планируется пятнадцать штук, что в общей сложности также составит семьдесят пять тысяч рублей. Однако планируется организовать небольшие зоны отдыха, куда встанут два больших пуфа стоимостью семь тысяч рублей каждый, что добавит в общую сумму расходов еще четырнадцать тысяч.

В коворкинге планируется оборудовать две переговорные комнаты, для которых необходимо установить восемь перегородок с шумоизоляцией из расчета четыре перегородки на одну переговорную. Стоимость одной перегородки составляет одна тысяча девятьсот рублей, что в итоговой стоимости составляет пятнадцать тысяч двести рублей.

Также необходимо зону коворкинга оснастить кулером с водой стоимостью десять тысяч рублей, а также одноразовыми стаканами стоимостью три тысячи восемьдесят рублей за тысячу штук.

Итоговая сумма всех затрат на реализацию стратегии составляет семьсот шестьдесят две тысячи двести восемьдесят рублей.

Коворкинг планируется открыть к маю 2024 года. На рисунке 3.3 указан график работ, который представлен в виде диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта, имеющая еще такие названия, как ленточная диаграмма или же календарный график, представляет собой один из видов столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для наглядного изображения плана графика работ по какому-либо проекту. Данный метод является одним из основных методов планирования проектов.

Диаграмма Ганта по своей сути состоит из полос, расположенных по

горизонтальной оси, ориентированной по временному промежутку выполнения той или иной задачи проекта. Каждая из этих полос представляет отдельную задачу, которую необходимо выполнить в ходе реализации проекта. Длина полосы означает количество недель, необходимых для выполнения данной задачи, а начало и конец полос показывают моменты начала и окончания выполнения задачи соответственно.

Вид выполняемых работ	01.04.24 – 07.04.24	08.04.24 – 14.04.24	15.04.24 – 21.04.24	22.04.24 – 28.04.24	29.04.24 – 01.05.24
Демонтаж офисных помещений					
Объединение помещений в одно					
Ремонт готового помещения					
Закупка столов, стульев и необходимого оборудования					
Установка шумоизоляционных перегородок					
Установка автомата с кофе и кулера					
Рекламная кампания					
Итоговая проверка готовности помещения					

Рисунок 3.3 – График выполнения работ

График выполнения работ демонстрирует, что общее время подготовки коворкинга к открытию составит один месяц, а именно с 1 апреля по 1 мая 2024 года. Основная часть выполняемых работ займет четыре недели, тогда как последние этапы подготовки и проверки готовности помещения к открытию составит три дня с 29 апреля по 1 мая 2024 года включительно.

Первоначальным этапом выступает освобождение пяти офисных

помещений, который планируются переделать под коворкинг, а также демонтаж всех необходимых элементов. Данный этап займет одну неделю с 1 по 7 апреля 2024 года.

Далее следуют ремонтные работы по объединению этих помещений в единое пространство, которые также будут производиться в течение одной недели с 8 по 14 апреля 2024 года.

Затем следует финальные стадии ремонта помещения, который включает себя покраску стен, установку розеток и других завершающих небольших задач. Этот этап также продлится одну неделю с 15 по 21 апреля 2024 года.

Одновременно с этим будет производиться закупка необходимого оборудования, такого как столы, стулья, элементы в зону отдыха, а также вендингового кофейного автомата и кулера. На данную задачу заложена та же неделя, что и на ремонт помещения с учетом поиска наиболее выгодных вариантов и доставки, которая в сумме займет несколько дней, т.к. все заказы осуществляются из разных магазинов.

На финальную подготовку коворкинга к открытию и итоговой проверки выполненных работ заложено три дня с 29 апреля по 1 мая 2024 года включительно.

Параллельно будет производиться маркетинговая кампания по размещению рекламы об открытии коворкинга для привлечения клиентов. Рекламная кампания займет три недели и будет проходить одновременно с ремонтом помещения, закупкой необходимого оборудования и финальной подготовки к открытию с 15 апреля по 1 мая 2024 года включительно. Для размещения будут выбраны такие виды наружной рекламы, как билборд, видеозэкран, роллерный дисплей в Приморском районе г. Санкт-Петербурга, особенно в районах станций метро «Старая деревня» и «Беговая», а также вдоль дорог и улиц, расположенных вблизи бизнес-центра.

Открытие коворкинга на базе бизнес-центра «ЕСО» запланировано на 2 мая 2024 года.

Несмотря на высокие затраты планируется, что проект окупиться и

начнет приносить компании прибыль за 4 месяца.

Бизнес-центр «ЕСО» в первый год открытия коворкинга может поставить цену немного ниже, что не сильно отразится на прибыли компании, однако будет довольно привлекательным предложением для потенциальных клиентов в особенности на этапе открытия.

Так, стоимость аренды на 1 час может составлять 650 рублей, на 3 часа – 1800 руб., на 5 часов – 3000 руб., на целый день – 5500 рублей.

Исходя из плана, составленного маркетологами, ежедневно коворкинг будут посещать 15-20 человек. Аренда переговорной комнаты на 1 час составит 850 рублей, на 3 часа – 2300 руб., на 5 часов – 4000 руб., на целый день – 7500 рублей.

Предположим, что в день коворкинг посещают 15 человек, которые арендуют только рабочие места на 1 час. Тогда:

$$15 \text{ (чел.)} * \text{ на } 650 \text{ (руб./ч)} = 9750 \text{ руб.}$$

Таким образом, компания будет получать прибыль в виде девяти тысяч семисот пятидесяти рублей в день.

Среднее количество рабочих дней в месяце составляет 21 день.

$$9750 \text{ (руб.)} * 21 \text{ (дн.)} = 204750 \text{ руб.}$$

Если в каждый из дней коворкинг будет посещать 15 человек, тогда доход компании за месяц составит двести четыре тысячи семьсот пятьдесят рублей. За два месяца доход составит:

$$204750 \text{ (руб.)} * 4 \text{ (мес.)} = 819000 \text{ руб.}$$

В таком случае доход за 4 месяца будет равняться восьмистам девятнадцати тысячам рублей, в то время как затраты на реализацию проекта составили семьсот шестьдесят две тысячи двести восемьдесят рублей.

Однако доход может быть еще выше, поскольку расчеты были произведены только для часовой аренды одного рабочего места, тогда как на самом деле буду еще производиться аренды на другое количество часов, а также переговорной комнаты, что увеличит сумму дохода за день.

Стоит обратить внимание, что речь идет о доходе, а не о чистой прибыли,

т.к. надо учитывать издержки на содержание помещения, счета за воду, электричество и отопление, а также пополнение вендингового кофейного автомата и кулера.

Ожидаемый результат от внедрения предложенного проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Ожидаемые показатели после внедрения проекта

Показатель	Декабрь 2023 года	Ожидания (декабрь 2024 года)	Темп прироста, %
Выручка, руб.	202000000	240000000	15,8
Активы, руб.	373000000	390000000	4,4
Чистые активы, руб.	159000000	185000000	14
Чистая прибыль, руб.	279000000	350000000	20,3
Процент заполняемости бизнес-центра, %	85%	95%	10,5
Доля прибыли от сдачи офисов в аренду, %	100%	75%	-33,3
Доля прибыли от коворкинга, %	0%	25%	100

В данной таблице приведены показатели на декабрь 2023 года [33], рассчитаны ожидаемые показатели на декабрь 2024 года, составленные на основе отношения показателей за 2023 год к показателям за 2022 год, а также темп прироста.

Общая выручка в 2023 году составила двести два миллиона рублей, ожидаемая выручка по результатам 2024 года составляет двести сорок миллионов рублей. В таком случае темп прироста будет равен 15,8%.

Темп прироста активов ожидается 4,4%, а именно от трехсот семидесяти трех до трехсот девяноста миллионов рублей.

Из них чистые активы по данным 2023 года составляют сто пятьдесят девять миллионов рублей. Ожидания на итог 2024 года составляют сто восемьдесят пять миллионов рублей, в случае чего темп прироста будет равен 4,4%.

Также чистая прибыль на 2023 год составила двадцать семь миллионов девятьсот тысяч рублей. Ожидается, что к концу 2024 года темп прироста чистой прибыли составит 20,3%, а сама она будет равно тридцати пяти миллионам рублей.

На данный момент заполняемость бизнес-центра составляет 85%. Это означает, что 25% всех помещений в бизнес-центре простаивают и не приносят прибыль компании. Ожидается, что благодаря внедрению новых услуг, таких как краткосрочная аренда офисов, а также удачная рекламная кампания, созданная открывшимся маркетинговым отделом, принесет бизнес-центру новых арендаторов, благодаря чему заполняемость офисных помещений вырастет до 95%. В таком случае темп прироста будет равен 10,8%.

Далее рассматривается такой фактор, как доля прибыли от разных видов деятельности компании. На данный момент 100% прибыли компания получает от сдачи офисов в аренду. Ожидается, что с открытием коворкинга это направление деятельности начнет приносить компании дополнительную прибыль, и к концу 2024 года она составит 25% от всей прибыли компании. Следовательно, доля прибыли от сдачи офисных помещений снизится до 75%.

После проведения анализа деятельности ООО «Корпус 116» для компании была разработан и предложен проект по расширению ассортимента услуг. Данный проект включил в себя разделение услуг по аренде офисов на несколько категорий в зависимости от временного промежутка аренды,

добавление возможности краткосрочной аренды, а также открытие нового вида услуг, таких как почасовая аренда рабочего места или переговорного зала в коворкинге.

Предложения были предложены из расчета, что компания имеет необходимые ресурсы для реализации данного проекта. Были рассчитаны затраты проекта, которые представлены в таблице 3.1. Также были рассчитаны ожидаемые показатели через полгода после реализации проекта, представленные в таблице 3.2.

Таким образом, ожидается, что чистая прибыль компании за отчетный период увеличится на семь миллионов сто тысяч рублей, что будет свидетельствовать о правильном выборе стратегии развития для компании, которая оказалась для нее выгодной.

Заключение

Формирование ассортимента является ключевым направлением деятельности предприятия и базой для укрепления его положения в конкурентной среде благодаря грамотной ассортиментной политике, которая представляет собой комплекс мероприятий предприятия, направленных на разработку, создание и продвижение производимого ассортимента товаров и услуг.

Управление ассортиментом затрагивает многие сферы деятельности предприятия, и поэтому должно рассматриваться как часть комплексного подхода к увеличению доходности предприятия.

Выпускная квалификационная работа была выполнена на актуальную тему, поскольку в условиях рыночной экономики для высокого уровня конкурентоспособности компании ей необходимо иметь широкий ассортимент услуг для привлечения наибольшего числа потребителей и овладением наибольшей возможной долей рынка в данной сфере.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были поставлены задачи, каждая из которых решалась в отдельной главе.

Для решения поставленных задач были использованные такие современные методы исследования, как анализ научной и методической литературы по теме исследования, анализ нормативно-правовых документов, методы математического анализа, стандартные статистические методы.

Использование данных методов позволило изучить необходимую информацию в полном объеме, провести анализ рассматриваемого предприятия, провести сравнительную характеристику конкурентов, а также разработать проект по расширению ассортимента услуг.

В первой главе были рассмотрена теоретическая часть понятий конкуренция и конкурентоспособность, раскрыта их сущность, а также взаимосвязь, виды и внешние и внутренние факторы конкурентоспособности для предприятия. Ассортимент услуг был рассмотрен как вид стратегии

повышения конкурентоспособности организации. Были изучены такие методы анализа и расширения ассортимента услуг, как Матрица Игоря Ансоффа, Матрица Boston Consulting Group и Конкурентный анализ пяти сил Портера.

Во второй главе был проведен анализ деятельности коммерческого предприятия ООО «Корпус 116» и рассмотрены все направления деятельности компании. Также был проведен анализ ближайших конкурентов компании, которые были определены по географическому признаку, при помощи метода оценки ключевых факторов успеха. Далее был составлен расширенный SWOT-анализ для рассматриваемой организации, разработаны 16 стратегий развития и сделан выбор в пользу одной из них. Ассортиментный портфель компании был рассмотрен при помощи методов Матриц Ансоффа и BCG, подробно рассмотренных в первой главе, а также по итогам применения данных методов обозначены проблемы.

В третьей главе был предложен проект по расширению ассортимента услуг компании, а также открытию маркетингового отдела в компании, которая будет оценивать рынок коммерческой недвижимости и предлагать организации перспективные стратегии развития. Были предложены такие новые услуги, как краткосрочная аренда офисов, составляющая от нескольких недель до нескольких месяцев, а также переквалификация простаивающих офисов в коворкинг с почасовой арендой рабочего места и переговорных. Также были рассчитаны необходимые затраты организации на реализацию проекта и приведены ожидаемые результаты от успешного внедрения проекта в стратегию развития организации.

Таким образом, главная задача данной выпускной квалификационной работы, а именно разработка проекта по расширению ассортимента услуг для повышения конкурентоспособности компании, 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) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/c07038c724cae52fe849aad193a0eac08bda5f93/
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)» от 26.11.2001 №146-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.08.2023) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34154/4297a74b8731ba7f403755402803def45a5e2132/
3. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ (последняя редакция) «О защите конкуренции» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
4. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
5. Алексеев, А. Маркетинговые принципы оптимизации глубины ассортимента продукции / А. Алексеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2019. – № 6. – С. 4-12.
6. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - 2-е изд., испр. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1993529> (дата обращения: 10.04.2024).
7. Геренцева, Ю. В. Матричный анализ ассортимента продукции с использованием матрицы БКГ / Ю. В. Геренцева // Молодежь и научно-технический прогресс : Сборник докладов XIII международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 2 т., Губкин, 09 апреля 2020 года. Том 2. – Старый Оскол: Губкинский филиал

Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова», ООО «Ассистент плюс», 2020. – С. 38-42.

8. Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е., Редькина Т.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: Учебник. Направление подготовки 38.03.01 Экономика/ Под ред. М. М. Глазова. – СПб.: ООО «Турусел», 2019. – С. 29-37.

9. Елкин С. Е., Долгов Д. Л. Современные направления ассортиментной стратегии хозяйствующего субъекта // СТЭЖ. 2021. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-assortimentnoy-strategii-hozyaustvuyuschego-subekta> (дата обращения: 20.05.2024).

10. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учебное пособие / П. С. Завьялов. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 336 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006289-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987774> (дата обращения: 20.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

11. Карапетян, Л. А. Анализ и пути повышения конкурентоспособности предприятия / Л. А. Карапетян // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 84-3. – С. 80-83.

12. Коротков, А. В. Управление маркетингом [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А. В. Коротков; под ред. А. В. Короткова, И. М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2022 - 463 с. - ISBN 5-238-00883-X. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/389572> (дата обращения: 21.05.2024)

13. Каштанова А.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2021. №50-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-2> (дата обращения: 20.04.2024).

14. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для вузов / И. М. Лифиц. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2024. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15784-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535384> (дата обращения: 03.05.2024).

15. Ляцкова Е.О. Практическое применение Матрицы Ансоффа в процессе стратегического планирования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №9-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskoe-primenenie-matritsy-ansoffa-v-protssesse-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 01.05.2024).

16. Мамедова А.М. Матрица Ансоффа, как матрица портфельного анализа // Теория и практика современной науки. 2021. №9 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matritsa-ansoffa-kak-matritsa-porfelnogo-analiza> (дата обращения: 01.05.2024).

17. Михайлова, В. М. Использование матрицы БКГ в розничной торговле / В. М. Михайлова, А. В. Кулакова // Социально-гуманитарные и экономические науки: актуальные проблемы, достижения и инновации : Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 28 сентября 2021 года / Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. – Белгород: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство перспективных научных исследований», 2021. – С. 152-154.

18. Михайлушкин А. И. Основы экономики [Текст] : учебное пособие для вузов / А. И. Михайлушкин, П. Д. Шимко. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Бизнес-Пресса, 2002. - 352 с.

19. Мишуткина, М. Ю. Модель «Продукт –рынок» (матрица Ансоффа) / М. Ю. Мишуткина // Профессия, что всем даёт начало: роль педагога в современном образовании : Сборник материалов, Челябинск, 31 января – 08 2023 года. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – С. 233-234.

20. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие для студентов, обучающихся по программе бакалавриата по направлению подготовки 080400 – Управление персоналом / А. Г. Мокроносов,

И. Н. Маврина ; [науч. ред. А. Г. Мокроносов]. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2019. – 194, [2] с.

21. Мулляминова, Д. А. Матрица БКГ - инструмент для анализа конкурентной позиции организации / Д. А. Мулляминова, Х. И. Садыкова, Н. А. Косарлукова // Перспективы развития строительного комплекса: Материалы XVII Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов, Астрахань: Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, 2023. – С. 372-376

22. Нестеренко, О. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности предприятий / О. Нестеренко // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2021. – № 4(212). – С. 86-94.

23. Никифорова, Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия с помощью матрицы М. Портера / Е. А. Никифорова // Технологии и инновации : сборник научных статей научно-педагогических работников, аспирантов и обучающихся / ФГБОУ ВО Великолукская ГСХА. – Великие Луки : Великолукская государственная сельскохозяйственная академия, 2022. – С. 319-323.

24. Ревякин, В. Н. Графические методы матрицы БКГ и матрицы Портера при оценке качества продукции / В. Н. Ревякин // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО : материалы Пятьдесят первой (LI) научной и учебно-методической конференции Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 02–05 февраля 2022 года. Том 3. Часть 2. – Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО», 2022. – С. 127-129.

25. Тюкова, С. Ю. Управление ассортиментом коммерческого предприятия сферы услуг : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика,

организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тюкова Светлана Юрьевна. – Санкт-Петербург, 2021. – 17 с.

26. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – 2-е изд. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2020. – 886 с.

27. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Маркет ДС, 2022. - 432 с. - (Университетская серия).

28. Воронов Д. С. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://delovoymir.biz/obzor-suschestvuyuschih-metodov-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html> (дата обращения: 12.03.2024).

29. Официальный сайт ООО «Корпус 116» [Электронный ресурс]. - режим доступа: <https://reforma-development.ru/> (дата обращения: 23.05.2024)

30. Официальный сайт платформы Headhunter [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://spb.hh.ru/> (дата обращения 23.05.2024).

31. Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://stud-wiki.info/1-26308.html> (дата обращения: 10.04.2024).

32. Проверка и анализ российских юридических лиц и предпринимателей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3591105> (дата обращения: 23.05.2024).

33. Финансовое состояние ООО «Корпус 116» [Электронный ресурс]. -
Режим доступа: https://www.testfirm.ru/result/7806150974_ooo-korpus-116 (дата
обращения: 01.05.2024).