

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность образовательной программы Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
- *А.Васильева* А.В. Васильева  
«10» 06 2025 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности  
ООО «ГК Евразия»

Исполнитель  
студент группы 172-об

*А.С. Кузнецова*  
10.06.2025  
(подпись, дата)

А.С. Кузнецова

Руководитель  
доцент, канд. экон. наук

- *А.Васильева* 10.06.2025  
(подпись, дата)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

*Т.А. Мусиенко*  
10.06.2025  
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
А. Васильева А.В. Васильева  
«22» 04 2025 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Кузнецовой Ангелины Сергеевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГК Евразия»

(утверждена приказом от 14.04.2025 № 980-УЧ)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 10.06.2025 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная и научная литература, локальные нормативные акты, организационная документация, данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, интернет-ресурсы
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия; 2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «ГК Евразия» 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ГК Евразии
5. Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс ООО «ГК Евразия» за 2021-2023 гг., Отчет о финансовых результатах ООО «ГК Евразия» за 2021-2023 гг., Таблицы с расчётами по модели пяти сил М. Портера, Сводная таблица данных для SWOT-Анализа, Матрица-SWOT на ООО «ГК Евразия», Матрица стратегий на основе SWOT-анализа ООО ГК Евразии, Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии по критериям
6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет
7. Дата выдачи задания 22.04.2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы Васильева Анжелика Валерьевна  
заведующая кафедрой, кандидат экономических наук, доцент  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 22.04.2025 г.

А. Кузнецова  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 104 с., 12 рисунков, 30 таблиц, 50 источников, 7 приложений.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕТОДИКИ, SWOT-АНАЛИЗ, ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, PEST-АНАЛИЗ, МЕРОПРИЯТИЯ, АНАЛИЗ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Цель работы – изучение текущего уровня конкурентоспособности ООО «ГК Евразия», выявление резервов её повышения и разработка практических мероприятий, способствующих усилению конкурентных преимуществ компании на рынке логистических услуг.

Объект исследования – ООО «ГК Евразия».

Предметом исследования – конкурентоспособность ООО «ГК Евразия».

Основу методологии исследований составляют сравнительный анализ, коэффициентный анализ, аналитический метод, горизонтальный вертикальный анализы.

Первая глава посвящена изучению сущности конкурентоспособности и факторов, влияющих на нее. Рассматривается термин "конкуренция", приводятся различные подходы учёных к определению конкурентоспособности.

Во второй главе рассмотрена внутренняя и внешняя среда ООО «ГК Евразия». Приводится подробная характеристика компании, включая историю основания, виды деятельности, финансовую отчётность и организационную структуру.

Третья глава посвящена разработке конкретных мер по улучшению конкурентоспособности компании.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и факторы, влияющие на нее	8
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	15
1.3 Основы анализа микросреды и макросреды предприятия	21
1.4 Мероприятия повышения конкурентоспособности логистических компаний	30
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «ГК Евразия»	34
2.1 Краткая характеристика ООО «ГК Евразия»	34
2.2 Анализ внешней среды ООО «ГК Евразия»	43
2.3 Анализ внутренней среды ООО «ГК Евразия»	51
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии	60
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО ГК Евразии	65
3.1 Бизнес-план по открытию регионального офиса в г. Москва ООО «ГК Евразия»	65
3.2 Внедрение системы отслеживания грузов в ООО ГК Евразии	74
3.3 Повышение количества заявок через участие в выставке CeMAT Russia	79
Заключение	85
Библиографический список	88
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ГК Евразия» за 2021-2023 гг.	93
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ГК Евразия» за 2021-2023 гг.	96
Приложение В Таблицы с расчётами по модели пяти сил М. Портера	99
Приложение Г Сводная таблица данных для SWOT-Анализа	100

Приложение Д Матрица-SWOT на ООО «ГК Евразия»	101
Приложение Е Матрица стратегий на основе SWOT-анализа ООО ГК Евразии	102
Приложение Ж Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии по критериям	103

## ВВЕДЕНИЕ

Современная рыночная обстановка характеризуется обострившейся конкуренцией среди участников рынка. Причина этого явления кроется в наличии множества успешно зарекомендовавших себя организаций, заслуживших лояльность потребителей. В такой ситуации российским компаниям становится непросто завоевать расположение потенциальных покупателей.

Особенную значимость приобретает показатель успешности предпринимательской деятельности – конкурентоспособность фирмы. Под конкурентоспособностью понимается способность предприятия превосходить конкурентов в рамках своей отрасли и достигать заданных стратегических целей.

Современный рынок характеризуется значительным числом действующих субъектов, вследствие чего новым игрокам крайне сложно выдерживать жесткую конкуренцию. Тем не менее внедрение передовых технологий производства и современных управленческих методик способно существенно укрепить позиции компании среди соперников. Помимо этого, одним из ключевых факторов успеха выступает своевременное освоение инновационных методов и стратегическое позиционирование предприятия в условиях быстро меняющихся условий внешней среды.

Актуальность темы определяется тем, что современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой конкуренцией, особенно в сфере международных перевозок грузов. Логистические предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности своей деятельности, оптимизации процессов доставки товаров и улучшения качества предоставляемых услуг. Меры призваны обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке, повысить уровень удовлетворенности клиентов и способствовать долгосрочному развитию компании.

Данная работа сосредоточена на логистической сфере, где разработка

эффективных мероприятий способствует достижению важнейших экономических показателей и укреплению позиций компании на рынке транспортных услуг. Активы ООО ГК Евразия представляют собой комплекс специализированных ресурсов, обеспечивающих выполнение задач международной грузоперевозки, преимущественно из КНР, и определяющих высокий потенциал развития компании.

Цель работы – оценка конкурентоспособности ООО «ГК Евразия» и разработка мероприятий по ее повышению.

Задачи бакалаврской работы:

- Изучить теоретико–методологические аспекты управления конкурентоспособностью логистических компаний;
- проанализировать деятельность и экономические показатели ООО «ГК Евразия», выявить сильные и слабые стороны организации;
- провести оценку текущего уровня конкурентоспособности компании и выявить резервы её повышения;
- разработать мероприятия по улучшению конкурентных позиций ООО «ГК Евразия» на рынке логистических услуг;
- оценить эффективность предложенных мероприятий и разработать рекомендации по их внедрению.

Объектом исследования является ООО «ГК Евразия».

Предмет исследования – совокупность мероприятий и механизмов, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «ГК Евразия».

Основу методологии исследований составляют сравнительный анализа, коэффициентный анализ, аналитический метод, горизонтальный вертикальный анализы.

Информационной базой бакалаврской работы являются учебная и научная литература, локальные нормативные акты, организационная документация, данные бухгалтерской (финансовой) отчетности, интернет–ресурсы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## **1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и факторы, влияющие на неё**

Любой участник бизнес-деятельности обладает правом реализовать собственные экономические интересы, что неизбежно ведет к возникновению состязательности между участниками рынка и создает предпосылки для столкновения интересов соперников. Таким образом, конкуренция становится неотъемлемой частью современной экономической системы.

«Термин «конкуренция» не имеет однозначного толкования. Происходя от английского слова «concurrentia», оно переводится как конкурентный, параллельный, синхронный, а также, согласно древне латинскому значению, обозначает столкновение, соревнование, иными словами, борьбу организаций за рост своей рыночной доли, привлечение новых покупателей и достижение максимальной прибыли» [6, с. 9].

Конкуренция существовала всегда, существует сейчас и останется важным элементом функционирования экономики любого государства. Благодаря конкуренции компании взаимодействуют экономически, причем результатом этого взаимодействия чаще всего становится улучшение качества продуктов, услуг и выполняемых работ, расширение рыночного сегмента, увеличение числа потребителей, упорядоченность ценообразования и, соответственно, повышение финансовых результатов деятельности компаний.

Согласно концепции Адама Смита, «в условиях конкуренции каждый стремится достичь собственных целей, однако достигнуть желаемого возможно исключительно путем удовлетворения потребностей других участников рынка, что способствует общему развитию и совершенствованию общества» [37, с.534].

«Конкурентоспособность предприятия – способность организации

эффективно удовлетворять потребности рынка посредством постоянного повышения качества продукции, оптимизации производственных процессов, инновационного развития, улучшения организационной структуры и формирования устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих долгосрочное лидерство и устойчивость бизнеса в условиях динамично меняющейся внешней среды» [15, с. 227].

Арутюнова Л.В. и Чередниченко Л.Г. определяют конкурентоспособность предприятия следующим образом: «это комплекс свойств, позволяющий предприятию эффективно функционировать на рынке благодаря рациональному использованию ресурсов, внедрению инноваций, поддержанию высоких стандартов качества товаров и услуг, а также способности оперативно реагировать на изменения рыночных условий» [1, с. 22].

Отмечая различные подходы исследователей, некоторые ученые полагают, что уровень конкурентоспособности предприятия обусловлен эффективностью распределения и эксплуатации имеющихся экономических ресурсов. Другие специалисты акцентируют внимание на позиции фирмы в рамках определенного сектора экономики, региона либо международного пространства. Исходя из второго подхода, конкурентоспособность рассматривается как возможность компании выгодно выделяться среди конкурентов на рынке.

«Наряду с этим, существуют подходы, согласно которым конкурентоспособность предприятия является производной от конкурентоспособности выпускаемой им продукции, или просто приравняются понятия конкурентоспособности предприятия и продукции» [28 с. 10].

Тем не менее, высокая конкурентоспособность товара выступает лишь обязательным, но недостаточным фактором, определяющим общую конкурентоспособность самой компании. Даже если предприятие выпускает востребованную и качественную продукцию, оно всё равно может не обладать необходимыми ресурсами для успешного функционирования на рынке.

Показатель конкурентоспособности обладает универсальностью и применим в различных областях жизни общества. Несмотря на это, изначально данное понятие имеет экономическую природу и преимущественно используется для оценки объектов экономического характера.

Уровень конкурентоспособности формируется набором потребительских качеств продукта, обеспечивающим возможность его реализации по адекватным ценам в заданный временной промежуток на рынке с высокой конкуренцией.

В таблице 1 продемонстрированы примеры, как авторы трактуют понятие «конкурентоспособность» [13, с.240].

Таблица 1 – Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
М.Портер	Конкурентоспособность представляет собой совокупность качеств продукта, услуги либо участника рынка, обеспечивающих возможность успешно функционировать на данном рынке наряду с имеющимися аналогичными предложениями или конкурентами.
М.Гельвановский	В широком понимании конкурентоспособность подразумевает наличие качеств, предоставляющих участнику экономической борьбы определённые выгоды и преференции.
Р.Завьялов	Конкурентоспособность – концентрированное отражение экономических, научных, технологических, производственных, организационных, управленческих, маркетинговых и прочих ресурсов страны (так же, как и отдельного производителя товаров), воплощенных в продуктах и услугах, которые способны (либо неспособны) эффективно противостоять аналогичным продуктам конкурентов.
Р.Ф.Фатхутдинов	Характеристики объектов, отражающие уровень фактического или возможного удовлетворения определенной потребности потребителя сравнительно с подобными объектами, предлагаемыми на соответствующем рынке.
Е.Дж. Визер	Возможность компании привлекать, удерживать и наращивать свою рыночную позицию.

П.У.Зулькарпаев, Л.Р.Ильясова	Обобщенная оценка конкурентоспособности предприятия отражает его умение закрепляться на определенном сегменте рынка товаров и изменять свою долю – расширять или сокращать её в зависимости от ситуации.
М.Мескон, А.Альберт, Ф.Хедоури	Проявленная компетентность выражается в способности компании осуществлять деятельность эффективнее конкурентов, поддерживая свою привлекательность для привлечения клиентской базы.

Трактуя понятие «конкурентоспособность», многие авторы опираются на термин «конкуренция», определяя его как «экономическое соревнование».

«Конкурентоспособность неразрывно сопряжена с концепцией конкуренции, представляющей собой экономический механизм взаимозависимости, сотрудничества и противоборства между хозяйствующими субъектами, действующими на рынке и стремящимися создать наиболее благоприятные условия для реализации собственной продукции» [4, с.111].

Конкуренция представляет собой мощный стимул, вынуждающий производителей улучшать качество продукции, сокращать издержки производства и увеличивать эффективность труда.

Классификация видов конкуренции осуществляется исходя из множества факторов, причем наибольшей распространенностью пользуются критерии, наглядно представленные на иллюстрации 1.

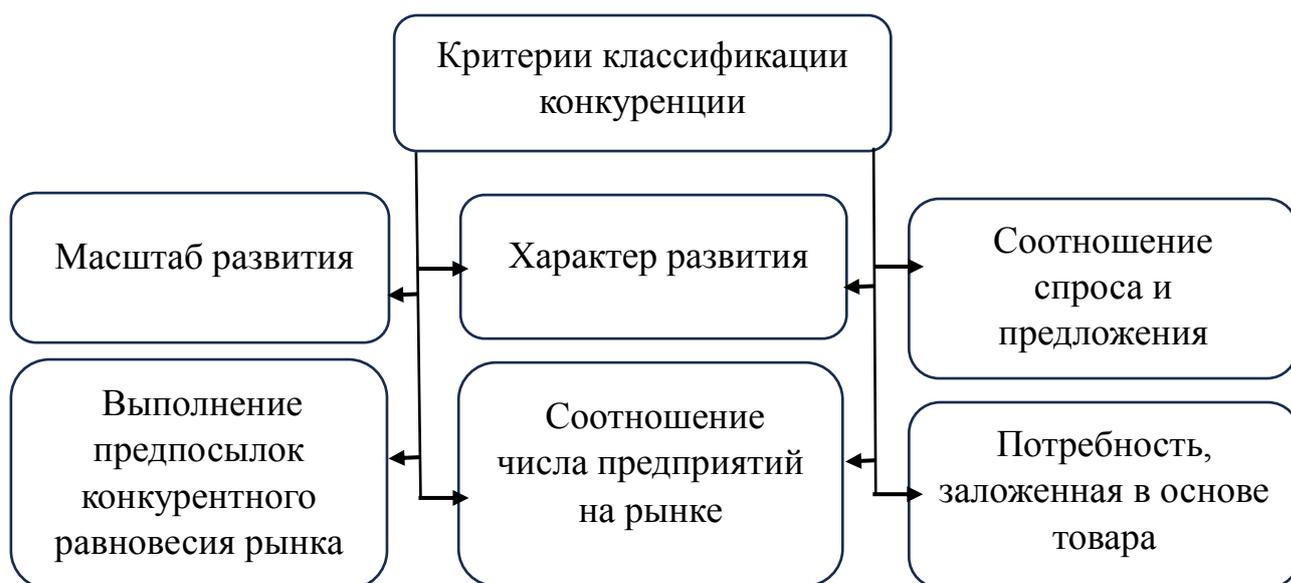


Рисунок 1 – Критерии классификации конкуренции

Для точного выявления конкурентной позиции предприятия важное значение имеют критерии его конкурентоспособности. Чтобы предприятие могло стабильно развиваться, важно не только выявить все аспекты, оказывающие воздействие на его успешность, но и установить приоритетность каждого критерия применительно к специфике деятельности данной компании.

«По мнению большинства авторов, основными факторами или детерминантами конкурентоспособности предприятия являются: стратегия предприятий и уровень конкуренции между ними; характер и динамика спроса на продукцию; параметры факторов производства; поддерживающие предприятие отрасли» [8, с. 54]

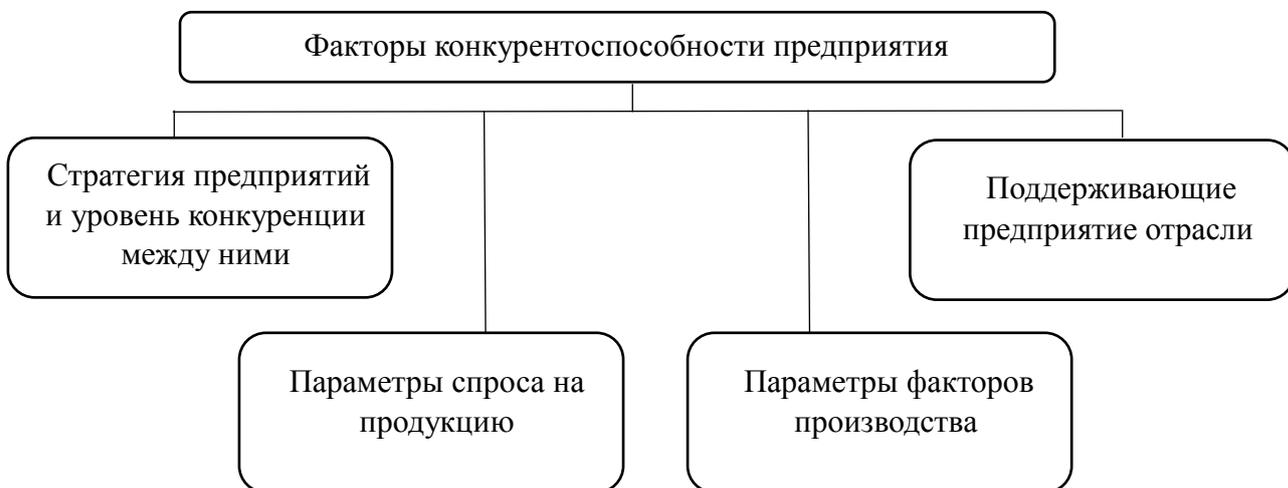


Рисунок 2 – Основные факторы конкурентоспособности предприятия

В зависимости от деятельности предприятий факторы подразделяются на внутренние и внешние [35, с.22]. Внешние факторы не зависят от предприятий и повлиять на них они практически не могут. Внутренние факторы непосредственно связаны с деятельностью предприятий и в отличие от внешних подвластны изменениям.

Таблица 2 – Внутренние и внешние факторы в зависимости от деятельности предприятия

Внутренние факторы	Внешние факторы
Учетная политика предприятия	Уровень инфляции
Структура активов	Состояние кредитно–денежной системы
Уровень технической оснащенности	Налоговая политика государства

предприятия	
Материально–техническая база	Климатические условия
Условия труда	Географическое размещение
Квалификация сотрудников	Конкурентная среда
Текучесть кадров, и т.д.	Политическая стабильность

«Успешность, доходность и развитие современной компании зависят непосредственно от её способности эффективно конкурировать на рынке. Повышающийся уровень соперничества вынуждает хозяйствующие субъекты постоянно стремиться к улучшению своего положения среди конкурентов. Вследствие этого возникает необходимость планировать и контролировать уровень конкурентоспособности организации» [24, с.205].

Рассматриваемая категория отражает успешность функционирования предприятия относительно аналогичных участников рынка, зависящую от финансовой устойчивости и текущего состояния рыночного спроса. Управление конкурентоспособностью предполагает целенаправленное воздействие на отдельные преимущества и характеристики, формирующие позиции компании, разработку стратегий развития посредством реализации долгосрочной, среднесрочной и оперативной политики, применение методов экономического и математического моделирования.

Методы воздействия на повышение конкурентоспособности включают оценку результатов использования различных факторов, отражающих положение предприятия, формирование направлений дальнейшего роста и совершенствования с учётом выявленных особенностей.

Исследователи, ориентируясь на направления маркетинга и собственные научные взгляды, приводят разнообразные перечни ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность фирм.

Так, Артур А. Томпсон–младший и А. Дж. Стрикленд: «рекомендуют при формировании стратегии предприятия учитывать важнейшие элементы успеха, включающие следующие пункты: качество выпускаемых изделий и их характеристики; сложившийся бренд и репутацию; производственную

мощность; внедрение современных технологий; развитость сети дистрибьюторов и каналы сбыта; инновационную составляющую; доступ к финансовым ресурсам; соотношение расходов с расходами конкурентов; систему обслуживания клиентов» [50, с.32].

При оценке конкурентоспособности компаний транспортного сектора целесообразно учитывать такие критерии:

- сохранность транспортируемого товара;
- своевременная доставка продукции потребителю;
- высокая оперативность, экономия ресурсов, надежность транспортировки и адаптивность услуг под индивидуальные требования клиентов;
- предоставление клиентам сведений о местонахождении грузов в режиме реального времени;
- информационная поддержка функционирования транспортной организации;
- выступление логистической компании в качестве генерального экспедитора;
- организация временных складских помещений и прохождение таможенных процедур транспортными предприятиями;
- оформление необходимой сопроводительной документации относительно товаров;
- осуществление погрузочно–разгрузочных мероприятий и прочей вспомогательной деятельности.

Таким образом, исследование рассматривает сущность конкурентоспособности и факторы, влияющие на неё. Конкурентоспособность определяется как способность предприятия эффективно удовлетворять потребности рынка, повышая качество продукции, оптимизируя производство и внедряя инновации.

Выделяются разные подходы к пониманию конкурентоспособности: одни учёные акцентируют внимание на эффективности использования ресурсов, другие рассматривают положение фирмы в экономике.

Основные факторы конкурентоспособности включают стратегию предприятия, уровень конкуренции, спрос и производственные ресурсы. Управление конкурентоспособностью требует анализа всех аспектов деятельности и разработки стратегических планов для поддержания долгосрочного успеха.

Это включает исследование рынка, оценку сильных и слабых сторон организации, выявление возможностей и угроз, а также создание эффективных механизмов адаптации к изменениям внешней среды.

## **1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия**

Современной компании критически необходимо систематически мониторить свою конкурентоспособность, чтобы своевременно реагировать на конкурентное давление и рационально задействовать существующий портфель конкурентных преимуществ. Для этого следует объективно оценивать уровень корпоративной конкурентоспособности и все параметры её стратегического менеджмента. «Фундаментальным условием результативного управления конкурентоспособностью является применение инструментов её диагностики и бенчмаркинга, что обеспечивает формирование конкурентных стратегий и проведение сравнительного позиционирования акторов» [11, с 64].

Оценка конкурентоспособности – фундамент стратегического менеджмента компании. В условиях турбулентного рынка и эскалации конкуренции организациям требуется системно мониторить собственные конкурентные позиции, чтобы оперативно адаптироваться к изменениям среды и принимать обоснованные управленческие решения. Для этого применяются SWOT, PEST, и иные методики диагностирования конкурентных преимуществ, каждая обладает специфическими достоинствами.

Таблица 3 содержит синтез наиболее применяемых методологий измерения конкурентоспособности. Представлены короткие описания каждой технологии,

включая сильные и слабые стороны. Такой формат облегчает отбор адекватного инструментария с учётом особенностей компании, сектора и аналитических задач, SWOT, PEST.

Определение подхода обусловлено множеством параметров, включающих масштаб бизнес–единицы, отраслевой сегмент рынка, полноту информационной базы и стратегические цели исследования. Следует помнить, что универсальных техник нет, поэтому «для объективного измерения конкурентоспособности организации применяют синергетическую совокупность разнородных методологических инструментов» [7, с.28].

Таблица 3 – Методики оценки конкурентоспособности

Наименование методики	Краткая характеристика	Плюсы методики	Минусы методики
Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия	Оценка конкурентоспособности на основе рейтингов и сравнительного анализа	Объективность, простота использования, наглядность	Ограниченность показателей, субъективность в выборе критериев
«4P»	Оценка конкурентоспособности на основе маркетинговых факторов (продукт, цена, место, продвижение)	Комплексный подход, учет всех ключевых маркетинговых аспектов	Ограниченность только маркетинговыми факторами, не учитывает внутренние аспекты предприятия
Н.Н. Павловой	Оценка конкурентоспособности с использованием маркетинговых инструментов и анализа рынка	Учет маркетинговых стратегий, гибкость в применении	Требуется глубокого анализа рынка, может быть сложным для небольших предприятий
В.Л. Белоусовой	Комплексный анализ конкурентоспособности на основе различных факторов и показателей	Учитывает широкий спектр факторов, позволяет разработать эффективную стратегию	Сложность в сборе и обработке данных, требует много времени и ресурсов
И.В. Максимовой	Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий с учетом специфики отрасли	Учет отраслевых особенностей, позволяет выявить уникальные преимущества	Ограниченность в применении к другим отраслям, требует специфических знаний
На основе их статуса с использованием	Оценка конкурентоспособности на основе анализа	Позволяет выявить сильные и слабые стороны, помогает в	Требуется детального анализа рынка, может быть сложно для

конкурентной карты рынка	конкурентной позиции предприятия на рынке	разработке стратегии	небольших компаний
И.В. Головина	Построение карты конкуренции для анализа конкурентной среды	Наглядность, помогает в визуализации конкурентной среды	Требует времени на сбор данных
Построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке	Оценка конкурентоспособности через позиционирование фирм на рынке	Помогает в разработке уникального торгового предложения, улучшает восприятие бренда	Требует глубокого анализа рынка и конкурентов, может быть затратным по времени

Рассмотрим некоторые методы, применяемые для оценки конкурентоспособности предприятий, подробнее.

1. «Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий – это метод, который позволяет сравнивать предприятия на основе определенных критериев и показателей. Этот подход широко используется для анализа конкурентных позиций компаний на рынке и помогает выявить их сильные и слабые стороны» [42, с.200].

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия включает следующие последовательные шаги:

*Шаг 1. Выбор ключевых показателей конкурентоспособности.* Отбираются наиболее важные показатели, отражающие разные аспекты деятельности предприятия. Например:

- качество управления;
- качество товаров и услуг;
- финансовое состояние;
- использование ресурсов;
- умение привлекать талантливых людей и работать с персоналом;
- долгосрочные капиталовложения;
- способность к инновациям;
- социальная ответственность.

Каждый показатель оценивается экспертами по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – низкий уровень, 5 – высокий уровень.

*Шаг 2. Определение весовых коэффициентов показателей.* «Каждому показателю присваивается весовой коэффициент, соответствующий его значимости. Весовые коэффициенты рассчитываются исходя из общего количества показателей и ранга каждого показателя» [26, с.72].

Формула для расчета весового коэффициента:

$$a_i = \frac{(n - r_n + 1)}{S_n}, \quad (1)$$

где  $n$  – число исследуемых объектов;  $r_n$  – ранг исследуемого объекта по результатам экспертизы;  $S_n$  – сумма всех чисел от 1 до  $n$ . объекта по результатам экспертизы;  $S_n$  – сумма всех чисел от 1 до  $n$ .

В свою очередь  $S_n$  можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n) * a_n}{2}, \quad (2)$$

где  $a_1$  – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;  $a_n$  – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

*Шаг 3. Расчет совокупной балльной оценки.* «Совокупная балльная оценка рассчитывается путем умножения значений каждого показателя на его весовой коэффициент и суммирования результатов:

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i * B_{ij}, \quad (3)$$

Где"  $КС_{\text{пред}}$  – «совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;  $a_i$  – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;  $B_{ij}$  – значение  $i$ -го показателя конкурентоспособности  $j$ -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе;  $j$  – номер оцениваемого предприятия;  $n$  – количество показателей» [14, с.234].

*Шаг 4. Ранжирование предприятий.* По полученной совокупной балльной оценке, предприятия ранжируются. Предприятие с наибольшей суммой баллов получает высший рейтинг.

*Шаг 5. Графическое представление результатов.* «Используются графические методы, такие как радиальные диаграммы ("многоугольники конкурентоспособности"), позволяющие визуально представить сильные и слабые стороны каждого предприятия» [22, с.105].

*Шаг 6. Интерпретация результатов и принятие решений.* Анализируя полученные данные, руководство предприятия может выявить области, требующие улучшения, и разработать стратегию повышения конкурентоспособности.

2. «Методика «4Р» – базовая классическая парадигма маркетинг–микса, сформулированная американским теоретиком Джеромом Маккарти в середине XX века. Акроним отражает product, price, place, promotion, фундаментальные элементы комплекса маркетинга» [33, с.38].

Этапы стратегической маркетинговой концепции 4Р:

*Этап 1. Выявление конкурентных драйверов.* Маркетинговая модель «4Р» базируется на четырех маркетинг–микс элементах, формирующих конкурентоспособность компании:

– Продукт – качество изделия функциональность, надёжность, долговечность, уникальность, ассортимент, комплектация и прочие параметры, формирующие рыночную привлекательность товара.

– Цена – итоговая стоимость товаров/услуг, учитывающая скидки, условия оплаты.

– Место/Дистрибуция – сбытовая стратегия, рыночное покрытие, доступность торговых каналов, логистическая локация точек продаж POS.

– Маркетинговое продвижение – рекламные кампании, коммуникационные инструменты, участие на ивентах, медийная представленность.

*Этап 2. Оценка всех детерминант конкурентоспособности.* Далее проводится углублённый benchmarking, соотносящий ключевые корпоративные КРІ с релевантными метриками прямых основных рыночных соперников, конкурентов:

1. Анализ продукта:

Надёжность – эксплуатационное качество долговечных изделий.

Срок службы – эксплуатационный ресурс изделия.

– Ремонтпригодность – maintainability, ремонт и сервис.

Уникальные услуги – дополнительные клиенториентированные сервисы компании.

Ассортимент – совокупность разнообразных видов товаров и услуг.

2. Анализ ценовых условий:

– Отпускная цена – оптовая контрактная стоимость товарной продукции.

Розничная цена – стоимость реализации конечному покупателю.

Критерии скидок – актуальные маркетинговые предложения и промоакции.

3. Экспертиза схемы логистики:

Стратегия распределения – методы логистики и реализации продукции.

Число дилеров/дистрибьюторов определяет охват сети.

– Рыночный охват – территориальная экспансия и доступность предложений.

4. Анализ продвижения:

– виды рекламной коммуникации – категории медиаформатов.

– медиа–планирование рекламных кампаний – коммуникационные каналы аудитории.

– участие в экспо – демонстрация ассортимента на профильных событиях.

*Этап 3. Количественное сопоставление метрик.*

Каждый индикатор ранжируется по установленной рейтинговой шкале, обычно пятибалльной, где максимальный балл отражает отраслевой бенчмарк, а минимальный – позицию аутсайдера на рынке.

*Этап 4. Определение нормированного рейтингового индекса.* «По результатам выполненного анализа вычисляется интегральный коэффициент конкурентоспособности через агрегирование балльных оценок и последующее нахождение среднеарифметического» [39, с.621].

Маркетинговая модель «4P» помогает объективно проанализировать рыночное положение фирмы, выявить уязвимости и наметить вектор оптимизации внутренних ключевых бизнес–процессов.

Итак, можно сделать вывод, что все перечисленные выше методы оценки конкурентоспособности статичны и отражают состояние предприятия лишь на конкретный временной отрезок, базируясь на ранее собранной информации. Из представленных вариантов наиболее предпочтительной кажется методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия.

### **1.3 Основы анализа микросреды и макросреды предприятия**

Макросреда предприятия представляет собой внешнюю среду, состоящую из общих условий, действующих на широкий круг участников экономики и значительно влияющих на функционирование организации. Эти внешние факторы находятся вне прямого контроля руководства предприятия, однако понимание их влияния крайне важно для выработки стратегии и управления рисками.

При изучении внешней среды целесообразно применять PEST–анализ. Этот инструмент помогает оценить ключевые направления, значимые для стратегического развития организации. Его суть состоит в выявлении и анализе воздействия факторов внешней среды на деятельность компании. «Рассматриваются четыре основных категории факторов, оказывающие наибольшее влияние на формирование корпоративной стратегии: политико–правовые аспекты, социально–демографический профиль, экономическая конъюнктура и научно–технологическое развитие» [28, с. 8].

Основная цель проведения PEST–анализа заключается в постоянном мониторинге изменений четырех важнейших направлений макросреды, позволяющем фиксировать тенденции и события, находящиеся вне зоны

контроля компании, но способствующие формированию и реализации успешных стратегических решений.

Далее перечислим эти направления:

1. «Политические факторы охватывают анализ политической ситуации и влияние государственной политики на предприятие. В рамках PEST–анализа, исследование политических факторов включает анализ политической стабильности, законодательства, налоговой политики, правительственных регуляций и политических рисков» [45, с.28]. Например, изменения в законодательстве могут влиять на доступ предприятия к ресурсам или на его конкурентные возможности.

2. «Экономические факторы включают анализ макроэкономической ситуации и ее влияние на предприятие. В рамках PEST–анализа, исследование экономических факторов включает анализ экономического роста, инфляции, уровня безработицы, ставок процента и других макроэкономических показателей» [25, с.110]. Например, в условиях экономического спада, предприятие может столкнуться с сокращением спроса на свои товары или услуги.

3. «Социальные факторы отражают социальные тенденции, ценности, образ жизни и предпочтения потребителей. В рамках PEST–анализа, исследование социальных факторов включает анализ демографических характеристик, изменений в потребительском поведении, тенденций в образовании и здравоохранении» [49, с. 85]. Например, изменение предпочтений потребителей может требовать предприятию адаптировать свои продукты или услуги.

4. «Технологические факторы отражают изменения в сфере технологий и их влияние на предприятие. В рамках PEST–анализа, исследование технологических факторов включает анализ инноваций, уровня технологического развития, наличия ключевых технологий и их влияния на производственные процессы и продукты предприятия» [23]. Например,

использование новых технологий может существенно повысить эффективность предприятия и обеспечить конкурентные преимущества.

Рассмотрим порядок осуществления PEST–анализа. Исследуя отдельные элементы макроокружения предприятия, важно помнить, что изменение любого отдельного элемента неизбежно влечет перемены в остальных компонентах.

Поэтому изучать и анализировать нужно целостно, учитывая не только сами изменения в конкретной сфере, но и последствия этих изменений для других сфер.

Помимо этого, необходимо учитывать, что сила воздействия каждого отдельно взятого фактора макроокружения различна для разных предприятий, зависит от их масштаба, отраслевой принадлежности, географического расположения и прочих характеристик. Например, крупные корпорации чаще подвержены воздействию изменений макроусловий, чем небольшие компании.

«В процессе изучения макроокружения рекомендуется составить перечень всех возможных угроз извне, которые могут негативно сказаться на положении компании, а также список благоприятных факторов, открывающих перспективы роста» [18, с.75].

Для эффективного наблюдения за изменениями во внешней среде компания должна регулярно проводить специализированный мониторинг, включая как реакции на конкретные события, так и постоянный контроль главных внешних факторов такими методами:

1. Изучением публикаций в специализированных журналах и иных источниках информации.
2. Участием в тематических мероприятиях профессионального характера.
3. Анализом накопленного опыта собственной деятельности.
4. Опросами работников для выяснения их мнения о состоянии дел в компании.
5. Регулярными внутренними обсуждениями и совещаниями.

Следующим пунктом будет составление матриц возможностей и матрица угроз.

Таблица 4 – Матрица возможностей [31, с.110]

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильно	Умеренное	Малое
Высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Эта матрица составляется следующим образом: по горизонтали указывается уровень воздействия возможностей на деятельность компании (сильный, средний, слабый), а по вертикали оценивается вероятность того, что предприятие сможет реализовать каждую из этих возможностей (высокая, средняя, низкая). Получившиеся девять полей несут неодинаковую значимость для компании. Те возможности, которые попадают в ячейки «Высокая вероятность – сильное воздействие», «Высокая вероятность – среднее воздействие», «Средняя вероятность – сильное воздействие», представляют наибольшую ценность и требуют первоочередного внимания. Остальные же возможности оказывают незначительное влияние на компанию и могут быть временно оставлены без детального рассмотрения.

Кроме того, необходимо постараться спрогнозировать направление развития указанных факторов, чтобы заранее выявить возможные угрозы для компании и предвосхитить появление новых перспективных возможностей в перспективе. Таким образом, своевременный анализ поможет сформировать эффективные управленческие решения и укрепить позиции компании на рынке. Своевременное реагирование на изменения внешней среды позволит компании сохранять устойчивость даже в условиях экономической неопределенности и эффективно развиваться в долгосрочной перспективе.

Таблица 5 – Матрица угроз [31, с.113]

Вероятность реализации	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое	Тяжкие	«Легкие»

угрозы		состояние	последствия	ушибы»
Высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Матрица строится таким образом: вверху фиксируется потенциальный ущерб для компании, вызванный реализацией каждой угрозы (например, полное уничтожение, кризисное положение, серьезные потери, несущественный ущерб). По боковой стороне таблицы отражена вероятность наступления такой угрозы (высокая, средняя, низкая). Угрозы, попадающие в клетки «Высокая вероятность – Полное уничтожение», «Высокая вероятность – Критическое положение», «Средняя вероятность – Полное уничтожение», считаются самыми опасными и требуют немедленного устранения. Угрозы, расположенные в оставшихся клетках, менее серьезны, однако не стоит игнорировать их совсем. Необходимо следить за развитием таких ситуаций и оперативно устранять их при первых признаках риска.

«Модель пяти сил Портера является одним из наиболее популярных инструментов анализа внешней среды предприятия. Она была разработана Майклом Портером и описывает пять ключевых факторов конкуренции, определяющих привлекательность той или иной отрасли и интенсивность борьбы между компаниями» [20, с.32]. Первая сила – это борьба между действующими участниками рынка, которая показывает уровень напряжённости в отношениях между конкурентами. Вторая сила связана с угрозой появления новых игроков, способных снизить доходы и увеличить себестоимость продукции. Третья сила характеризует угрозу со стороны товаров–заменителей, способных вытеснить традиционную продукцию с рынка. Четвёртая сила определяет влияние поставщиков, которые могут воздействовать на цены и условия закупок сырья и комплектующих. Наконец, пятая сила отражает влияние покупателей, способных регулировать спрос, диктуя условия ценообразования и обслуживания.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Пять факторов, формирующих конкурентную обстановку в деловой среде (Портера)

Оценка уровня конкуренции осуществляется путем анализа пяти ключевых факторов:

1. Борьба между действующими предприятиями отрасли.
2. Давление со стороны аналогов продукции, представляющих привлекательную альтернативу по стоимости.
3. Вероятность вступления на рынок новых игроков.
4. Финансовая мощь и переговорные позиции поставщиков.
5. Влияние и покупательная способность потребителей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем меньше шансов у компании устанавливать высокие цены и получать максимальную выгоду. Среди этих факторов особенно выделяется тот, который оказывает ключевое влияние на выбор стратегии компании. Итогом исследования должно стать выявление и предсказание важнейших факторов успеха отрасли. Важно также определить основополагающие критерии, определяющие лидерские позиции в данном секторе, и разработать меры для захвата позиций по важнейшим показателям успешной конкуренции.

«Микросреда – совокупность ближайших субъектов окружения, активно взаимодействующих с фирмой и оказывающих прямое влияние на её ежедневное функционирование» [5, с.103]. К ключевым элементам микросреды обычно причисляют:

Потребители охватывают целевой сегмент конечных покупателей продукции либо услуг предприятия. Их предпочтения, потребности и поведение выступают ключевыми детерминантами для разработки маркетинговых стратегий и портфеля товаров/услуг.

«Конкуренты – это иные рыночные субъекты, реализующие схожие продукты или сервисы идентичным сегментам клиентов. Конкурентная обстановка определяет ценовые стратегии, маркетинговые коммуникации и продуктовый портфель» [30, с.14].

«Поставщики – хозяйствующие субъекты, формирующие звено цепи поставок, обеспечивая производственные процессы сырьём, комплектующими и услугами. Надёжность, стоимость, логистический сервис и сроки закупок определяют конкурентоспособность готовой продукции» [27, с.120].

Стратегические партнеры и коммерческие посредники – организации, взаимодействующие с фирмой по кооперационным проектам: дистрибьюторы, дилеры, коммуникационные агентства и иные звенья распределительных каналов. Сотрудничество позволяет оптимизировать цепи поставок, усилить бренд–идентификацию и гарантировать результативную реализацию конечного продукта [3, с.23].

«Контактные аудитории – совокупности лиц и структур, способные формировать деловую репутацию и корпоративный имидж: СМИ, кредитно–финансовые учреждения, госрегуляторы, отраслевые ассоциации, профсоюзные объединения и массовые социальные движения» [32, с.163].

Цель внутреннего SWOT–анализа состоит в определении корпоративных стратегических перспектив фирмы, учитывая ограничения, порождаемые её внутренними сильными и слабыми ресурсами.

При проведении исследования внутренней среды важно руководствоваться рядом ключевых принципов:

– Целостностью подхода, предполагающей восприятие предприятия как комплексной системы, включающей различные функциональные области (виды деятельности) и структурные компоненты (подразделения).

– Всесторонним охватом, подразумевающим изучение всех аспектов функционирования компании.

– Сравнительным характером, необходимым для отслеживания динамики внутренних показателей и сопоставления их с аналогичными характеристиками фирм–конкурентов.

– Учётом индивидуальных особенностей и целей конкретного предприятия.

Задача внутреннего анализа заключается в объективной оценке текущего состояния компании с учетом присущих ей ограничивающих факторов, связанных с наличием преимуществ и недостатков.

Далее рассмотрим анализ преимуществ и недостатков предприятия. Преимуществами могут выступать сформированные предпочтения целевой аудитории, а также экономия благодаря крупносерийному производству.

Недостатками выступают значительная зависимость от объемов реализации на внутреннем рынке, неспособность удовлетворить вновь возникшие запросы сегментов рынка и прочее. Стратегию дальнейшего развития следует формировать с учетом достоинств и недостатков компании, акцентируя внимание на ее ключевых преимуществах.

SWOT–матрица служит инструментом для комплексного изучения сильных и слабых сторон компании, потенциальных возможностей и рисков. Используя этот аналитический подход, специалисты оценивают внутренние ресурсы и недостатки предприятия, сопоставляя их с позициями конкурентов, работающих в смежных сферах [46, с.383]. Наиболее важные отличительные признаки, подчеркивающие отличия компании от соперников, определяются как ключевые факторы успеха (КФУ). Эффективная реализация этих факторов обеспечит бизнесу устойчивое преимущество и достижение высоких результатов на рынке.

«SWOT–анализ основан на анализе четырех основных факторов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Проведение SWOT–анализа позволяет предприятию

получить полное представление о своих внутренних возможностях и ограничениях, а также о внешних факторах, которые могут повлиять на его развитие» [41, с. 292].

1. «Сильные стороны (Strengths) представляют собой внутренние ресурсы, компетенции или преимущества предприятия. В рамках SWOT–анализа, исследование сильных сторон включает анализ уникальных компетенций, сильных брендов, высокой репутации, высокого качества продукции или услуг, эффективной системы управления и других факторов. Например, у предприятия может быть уникальная технология производства, которая является его сильной стороной» [36, с. 47].

2. «Слабые стороны (Weaknesses) представляют собой внутренние ограничения, недостатки или недостаточные ресурсы предприятия. В рамках SWOT–анализа, исследование слабых сторон включает анализ недостатков в инфраструктуре, низкой производительности, ограниченных финансовых ресурсов, отсутствия ключевых компетенций или низкой эффективности управления. Например, ограниченные логистические возможности могут быть слабой стороной предприятия» [28, с. 7].

3. «Возможности (Opportunities) представляют собой внешние факторы или условия, которые могут быть выгодными для развития предприятия. В рамках SWOT–анализа, исследование возможностей включает анализ технологических трендов, изменений в потребительском поведении, новых рыночных возможностей, изменений в законодательстве или экономических условиях. Например, внедрение новых технологий или изменение правительственных регуляций могут создать новые возможности для предприятия» [36, с. 47].

4. «Угрозы (Threats) представляют собой внешние факторы или условия, которые могут препятствовать развитию предприятия или создавать риски. В рамках SWOT–анализа, исследование угроз включает анализ конкуренции, изменений в потребительских предпочтениях, изменений в экономической или политической ситуации, рисков, связанных с изменениями в

законодательстве или сменой технологий» [47]. Например, новый конкурент на рынке или изменение регулирования могут представлять угрозу для предприятия.

Термин «матрица BCG» берет свое название от разработанной американской консалтинговой фирмой Boston Consulting Group методики. «Данная матрица выполнена в виде квадратной схемы, куда вносятся итоги проведенных исследований: динамика роста рынка, доходность и конкурентоспособность товаров либо услуг» [12, с.25]. Такой подход используется для грамотного выстраивания эффективной стратегии развития (см. рис. 1.10).

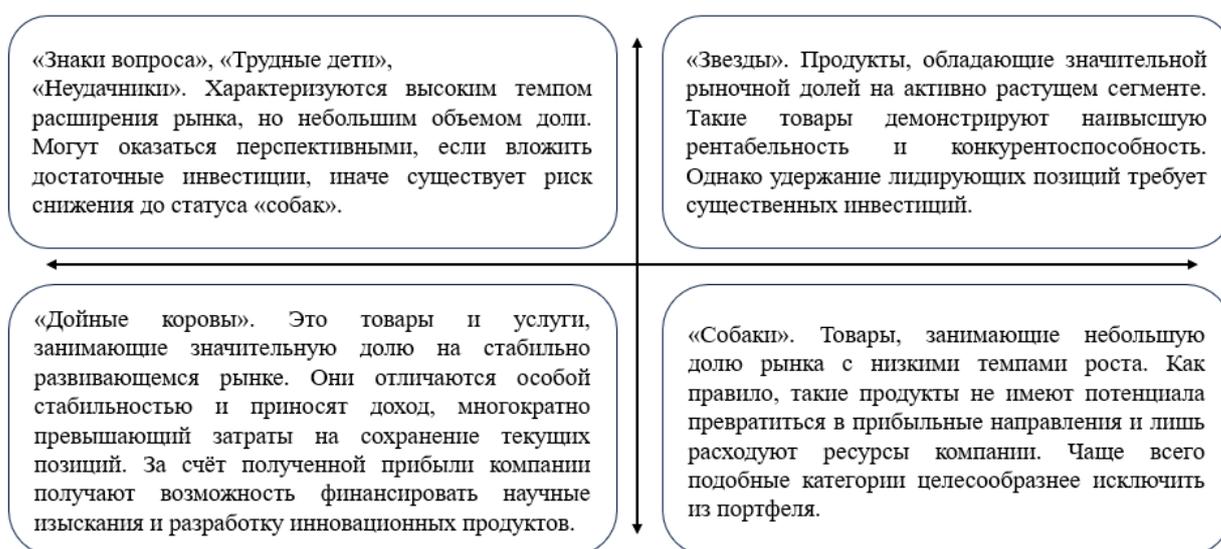


Рисунок 4 – Описание параметров матрицы BCG

Применение матрицы БКГ помогает компаниям рационально распределять ресурсы, разрабатывая сбалансированную стратегию развития своего продуктового портфеля.

#### 1.4 Мероприятия повышения конкурентоспособности логистических компаний

«Повышение конкурентоспособности логистических компаний – важнейший фактор успешного функционирования и долгосрочного развития бизнеса в современном мире» [23]. Рассмотрим основные мероприятия,

которые способствуют усилению конкурентных позиций компаний, работающих в сфере логистики.

### 1. Модернизация материально–технической базы

Модернизация материально–технической базы предполагает целенаправленные инвестиции в обновление и совершенствование используемых ресурсов. Новые автомобили и прицепы позволяют быстрее доставлять грузы, сокращают расходы на топливо и обслуживание, увеличивают грузоподъемность и продолжительность эксплуатации. Современное складское оборудование, такое как штабелеры, подъемники и автоматизированные системы сортировки, упрощает процессы погрузки–разгрузки, уменьшает вероятность ошибок и потерь товара, а также делает работу эффективнее и безопаснее.

Автоматизация процессов помогает исключить человеческий фактор, предотвратить задержки и повысить предсказуемость сроков исполнения заказов. Переход на новые стандарты маркировки, учет запасов и соблюдение требований безопасности также способствует повышению производительности труда и надежности всей цепи поставок. В конечном итоге «модернизация материально–технической базы служит фундаментом для успешной реализации планов компании по росту операционной эффективности и укреплению своей конкурентоспособности на рынке» [2, с.81].

### 2. Внедрение информационных технологий

Цифровые инструменты и информационные технологии формируют основу современного логистического бизнеса. Благодаря использованию интегрированных систем (ERP, WMS, TMS), компании получают мощные механизмы для управления всеми этапами логистики: от планирования закупок и размещения заказов до финальной доставки клиенту. «Данные системы интегрируют разрозненную информацию о ресурсах, заказах, остатках на складе и статусе перевозок, что позволяет руководству оперативно реагировать на любые изменения в работе и заранее выявлять возможные сбои» [19, с.542].

Интеграция систем электронного документооборота, мобильных приложений и онлайн-сервисов заметно упрощает взаимодействие с клиентами, делая его быстрым и удобным. «Клиент получает возможность отслеживать статус заказа в режиме реального времени, запрашивать необходимую документацию дистанционно и получать уведомления обо всех изменениях статуса поставки. Все это усиливает доверие потребителей и формирует положительную репутацию компании» [10, с.229].

Интеграция интеллектуальных систем аналитики и Big Data позволяет прогнозировать спрос клиентов, оптимизировать запасы и формировать адаптивные цепочки поставок, что уменьшает издержки и повышает маржинальность бизнеса. В результате продуманное применение ИТ-инфраструктуры обеспечивает значимые конкурентные преимущества и выводит организацию на принципиально более высокий уровень дальнейшего развития.

### 3. Усовершенствование компетенций сотрудников.

Профессиональная компетентность персонала напрямую определяет конкурентоспособность логистического оператора. Непрерывное развитие сотрудников повышает квалификацию, совершенствует аналитические способности, ускоряет принятие решений и усиливает умение устранять атипичные сбои цепи поставок. Корпоративные тренинги и сертификационные программы помогают осваивать актуальные концепции Supply Chain Management, инструменты WMS/TMS, методы Kaizen, Just-in-Time, lean manufacturing, стандарты Six Sigma и другие, что позволяет радикально улучшать KPI сервиса, минимизируя издержки и сроки доставки.

Программа менторинга дает молодым специалистам возможность оперативно усваивать корпоративные компетенции и практические навыки у экспертов, сокращая адаптационный период и обеспечивая быстрое включение новичков в производственный цикл. Корпоративные тренинги выявляют неформальных лидеров внутри команды, стимулируют профессиональный рост персонала и укрепляют морально-психологический климат.

Продуктивные сотрудники, владеющие инструментами тайм-менеджмента, оперативно реагирующие на трансформации рынка, демонстрируют высокий уровень корпоративной ответственности и проактивности, превращаясь в стратегические драйверы конкурентного преимущества предприятия. Комплексная компетентность команды гарантирует быстрое выполнение SLA, укрепление лояльности стабильной аудитории и существенное расширение клиентской базы.

#### 4. Присутствие на профильных экспозициях и форумах.

Участие в профильных выставках и конференциях выполняет стратегическую функцию в формировании позитивного репутационного капитала организации и усилении ее рыночной устойчивости. Прежде всего, это исключительный «инструмент event-маркетинга для презентации референс-проектов перед аудиторией отраслевых экспертов и потенциальных заказчиков. Показ инноваций, B2B-решений и кейсов привлекает внимание посетителей и ускоряет формирование бренд-лояльности» [16, с.88].

Во-вторых, отраслевые выставки и профильные конференции формируют площадку для прямого нетворкинга с потенциальными клиентами и партнерами. Непосредственное взаимодействие с отраслевыми экспертами позволяет анализировать потребности рынка, получать обратную связь и формировать стратегию роста. Такое партнерское общение укрепляет доверие, облегчает поиск союзов для совместных инициатив и стимулирует устойчивое сотрудничество.

Кроме того, выставочные форумы дают участникам возможность непрерывно мониторить конъюнктуру рынка, отслеживать новейшие тренды, инновации и смарт-технологии, извлекать ценные инсайты из кейсов коллег. Проведение презентаций, networking, круглых столов и панельных сессий усиливает репутацию компании, подтверждая ее экспертизу в отрасли.

Следовательно, присутствие на отраслевых событиях – ключевой инструмент построения репутации надежного B2B-партнера и

конкурентоспособной компании–бренда, активно участвующей в устойчивом глобальном деловом сообществе.

#### 5. Интенсификация внешнеэкономической деятельности

«Интернационализация внешнеэкономической деятельности выступает эффективным механизмом усиления конкурентных позиций логистических операторов» [48]. Выход на глобальные рынки и взаимодействие с зарубежными партнёрами обеспечивает доступ к крупным сделкам.

Разработка новых экспортных направлений позволяет диверсифицировать рынок сбыта и сформировать сбалансированную структуру клиентской базы. Компании начинают обслуживать заказы от иностранных заказчиков, что увеличивает загрузку собственных мощностей.

Освоение новых территорий сопровождается формированием эффективных схем логистики, оптимизацией маршрутов и созданием оптимальной инфраструктуры для бесперебойного функционирования международных транспортных коридоров. «Сотрудничество с местными партнерами и дистрибьюторами открывает доступ к региональным рынкам и способствует созданию надежных каналов поставок» [43, с.106].

Таким образом, повышение конкурентоспособности логистических компаний должно базироваться на сочетании технологических нововведений, участии в профильных мероприятиях и внимательного подхода к построению взаимоотношений с клиентами. Реализация перечисленных мероприятий позволит укрепить позиции компании на рынке и добиться высоких темпов роста даже в условиях высокой конкуренции.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ГК ЕВРАЗИЯ»

## **2.1 Краткая характеристика ООО «ГК Евразия»**

Компания «Евразия Групп» – это вертикально–интегрированная группа компаний, включающая в себя подразделения, специализирующиеся на снабжении предприятий, инжиниринге и международной логистике. ООО «ГК Евразия» является одним из юридических лиц данной компании.

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «ГК Евразия». Сокращенное фирменное наименование Общества – ООО «ГК Евразия». Общество является непубличной корпоративной организацией. Статус организации: коммерческая, действующая.

Учредительным документом предприятия ООО «ГК Евразия» является единственный документ – Устав. Требования, изложенные в уставе обязательны для выполнения всеми. Кроме этого, Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» № 208–ФЗ и действующим законодательством РФ.

«Компания ООО «ГК Евразия» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц как микропредприятие 11 июня 2020 года Управлением Федеральной налоговой службы по Амурской области. В настоящее время компания ведет свою деятельность по юридическому адресу: 675000, обл. Амурская, г. Благовещенск, ул. Горького 300, оф. 9. Предприятию присвоены ИНН: 2801251585, КПП: 280101001, ОГРН: 1192801007376» [34].

Цель деятельности ООО «ГК Евразия» – достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее плотное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Основной вид деятельности организации: Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием (код по ОКВЭД 46.69). Кроме этого, согласно Уставу, дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- ремонт и монтаж машин и оборудования;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- разборка и снос зданий;
- производство электромонтажных и санитарно–технических работ;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- предоставление услуг по перевозкам;
- деятельность по складированию и хранению;
- транспортная обработка грузов и др.

ООО «ГК Евразия» предоставляет полный комплекс услуг в сфере грузоперевозок по России, Европе и Китаю. Для каждого клиента может быть разработан индивидуальный маршрут с учетом его пожеланий, особенностей направления грузоперевозки, характеристик груза и т.п. а также предлагаются услуги экспедиторов для перевозки. Имея проверенный парк и надежных партнеров в различных регионах страны и зарубежья, компания располагает всеми возможностями для обеспечения как междугородных грузовых перевозок по России, так и международных с четким соблюдением установленных сроков грузовых перевозок и гарантий качества обслуживания. Компания предлагает услуги по: морским, автомобильным и авиагрузоперевозкам.

Логистический складской центр ООО «ГК Евразия» предлагает размещение товаров как на короткий срок, так и на длительное хранение. Оборудованные склады гарантируют быструю обработку грузов согласно высоким европейским стандартам логистического обслуживания. Общая вместимость склада достигает объема около 20 500 кубических метров, что соответствует примерно 14 000 мест под паллеты.

Работа каждой организации обусловлена изменениями внешних и внутренних обстоятельств, которым управленческая структура обязана своевременно адаптироваться и оптимально выбирать подходящие возможности и ресурсы.

«Сущность и содержание структуры управления предприятием проявляются в ее функциях, а форма – в организационных структурах» [36,

с. 47].

Для точного понимания работы деятельности организации ООО «ГК Евразия» рассмотрим структуру её управления на рисунке 1.

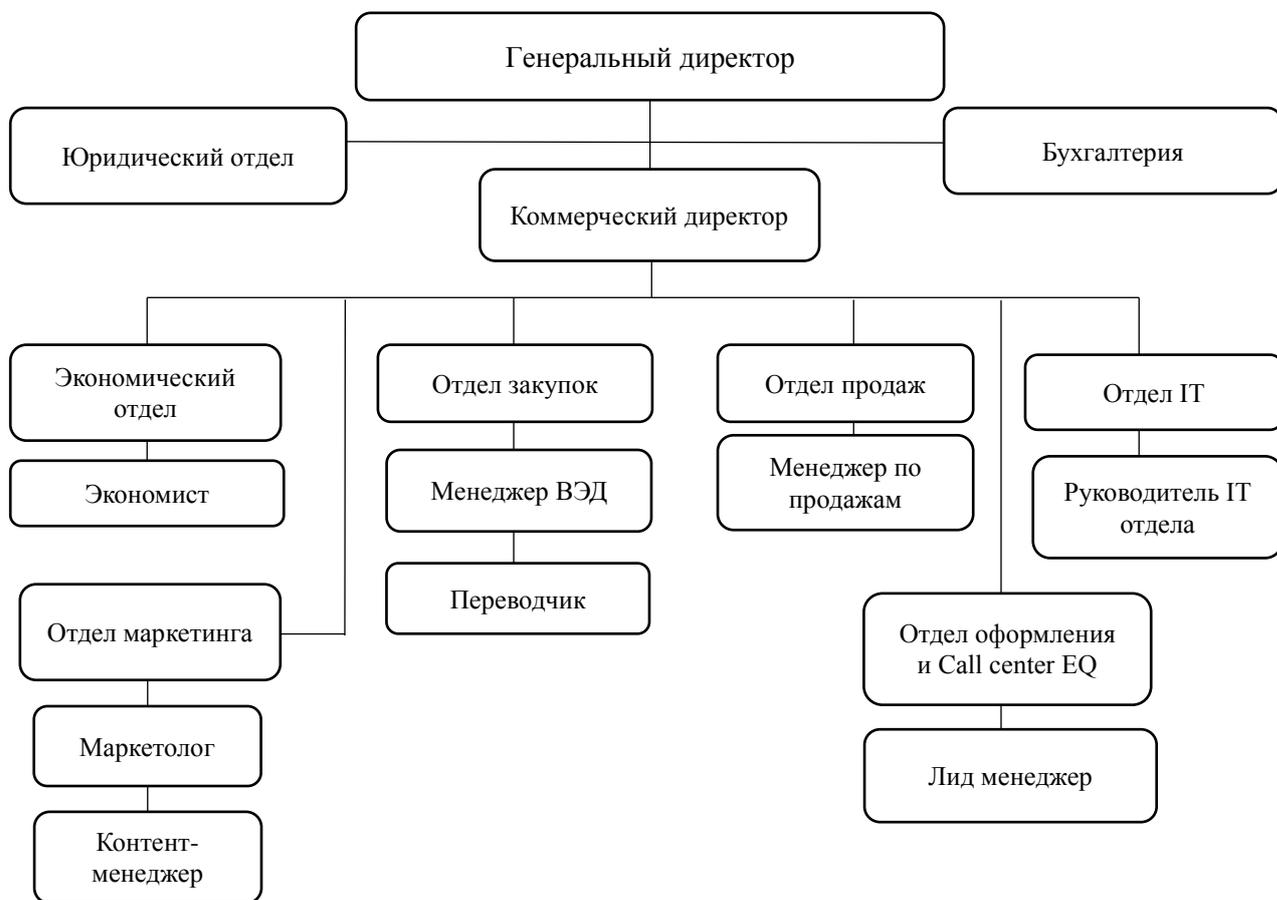


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «ГК Евразия»

Из рисунка 5 ясно, что система управления ООО «ГК Евразия» построена по линейно-функциональному принципу, где полномочия и обязанности частично передаются вертикально, однако на определенных этапах функционируют специализированные подразделения, основная цель которых — предоставление необходимой аналитической информации линейным руководителям для грамотного принятия решений. Изучение данной структуры выявило следующие ключевые позиции:

1. Начальник IT-отдела — это работник, ответственный за создание и сопровождение программного обеспечения с использованием современных веб-технологий, стратегическое планирование деятельности своего подразделения, контроль над выполнением поставленных задач, обучение сотрудников

(контент-менеджеров и модераторов) необходимым профессиональным компетенциям в рамках текущих требований проекта.

2. Специалист по маркетингу — профессионал, занимающийся популяризацией продукции и услуг компании среди потенциальных потребителей рынка.

3. Менеджер ВЭД – специалист по закупкам, руководящий составлением заявок на поставку оборудования, материалов и строительных конструкций. Участвует в заключении договоров с поставщиками, согласовании условий и сроков поставок, подготавливает спецификации и оформляет протоколы разногласий, изучает возможность и целесообразность установления прямых долгосрочных хозяйственных связей по поставкам оборудования и комплектующих изделий [9, с.108]

4. «Специалисты отдела сбыта занимаются реализацией разнообразного оборудования и специализированной техники (например, бульдозеры, экскаваторы, транспортные средства), запасных частей к ним, организацией транспортных перевозок» [17, стр.125].

Кроме того, ООО «ГК Евразия» включает в себя таких специалистов как экономист, контент–менеджер, лид менеджер и переводчик.

Главным управляющим органом ООО «ГК Евразия» выступает Собрание участников общества. Ежегодно проходит обязательное ежегодное заседание общего собрания. Остальные заседания проводятся исключительно в экстренных случаях и называются внеочередными. Учредителями ООО «ГК Евразия» являются:

Таблица 6 – Доли учредителей в уставном капитале ООО «ГК Евразия»

Учредители	Доля	Стоимость
Миненков Никита Викторович (ИНН: 280120259139)	65 %	650 тыс. руб.
Кора Алексей Сергеевич (ИНН: 281614185263)	35 %	350 тыс. руб.

Размер уставного фонда ООО «ГК Евразия» равен 1 млн. рублей. Данная сумма превышает минимальный порог уставного капитала, предусмотренный законом для обществ с ограниченной ответственностью (10 тысяч рублей).

Единоличным исполнительным органом (руководителем) Общества является Генеральный директор Миненков Никита Викторович. Он также руководит ООО «Евразия Групп» и является учредителем ООО «Евразия Техникс» и «Евразия Актив».

Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации. Генеральный директор и главный бухгалтер ООО «ГК Евразия» несут личную ответственность за соблюдение порядка ведения, достоверность учета и отчетности.

Проанализируем главные характеристики фирмы, представленные в табл. 7, отражающие её финансовую устойчивость и эффективность применения имеющихся ресурсов.

Таблица 7 – Основные экономические показатели ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

Показатель	На 31.12.2022	На 31.12.2023	На 31.12.2024	Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Среднесписочная численность персонала, чел.	16	19	31	3	12	118,75	163,16
Выручка на одного работника, тыс. руб./чел.	7 665,13	33 547,47	42 978,03	25 882,35	9 430,56	В 4,4 раза	128,11
Средняя величина собственных оборотных средств, тыс. руб.	1 749,50	23 542,50	73 553,00	21 793,00	50 010,50	В 13,5 раза	В 3,1 раза
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	2 221,00	27 914,50	116 758,50	25 693,50	88 844,00	В 12,6 раза	В 4,2 раза
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	41 353,00	151 494,00	257 020,50	110 141,00	105 526,50	В 3,7 раза	169,66
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	–	4 320,50	38 190,00	–	33 869,50	–	В 8,8 раза
Рентабельность продаж, %	3,66	7,36	9,60	3,69	2,24	В 2 раза	130,51

В 2023-2024 гг. ООО «ГК Евразия» продемонстрировало значительный рост основных экономических показателей. Среднесписочная численность персонала увеличилась на 12 человек, что свидетельствует о расширении компании. Выручка на одного работника выросла в 4,4 раза, что указывает на повышение эффективности работы сотрудников. Средняя величина собственных оборотных средств и собственного капитала также значительно увеличилась, что говорит о укреплении финансовой устойчивости компании.

Среднегодовая стоимость оборотных активов и основных средств также возросла, что свидетельствует о расширении производственной базы и увеличении активов компании.

Анализ финансовых результатов, основным источником проведения которого является «Отчет о финансовых результатах», включает в себя изучение состава и динамики показателей прибыли. Результаты исследования представлены в таблице 8.

Выявленные закономерности позволяют сделать выводы о финансовом состоянии компании, эффективности её деятельности и принять обоснованные управленческие решения.

Таблица 8 – Анализ финансовых результатов ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

Показатель	Величина за год, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Выручка	122 642	637 402	1 332 319	514 760	694 917	В 5,2 раза	В 2,1 раза
Себестоимость продаж	116 553	190 675	321 755	74 122	131 080	163,60	168,75
Валовая прибыль (убыток)	6 089	446 727	1 010 564	440 638	563 837	В 73,4 раза	В 2,3 раза
Коммерческие расходы	0	379 519	850 101	379 519	470 582	–	В 2,2 раза
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	–	–
Прибыль (убыток) от продаж	6 089	67 208	160 463	61 119	93 255	В 11 раз	В 2,4 раза
Проценты к уплате	0	0	105	0	105	–	–
Прочие доходы	13 963	89 579	70 530	75 616	–19 049	В 6,4 раза	78,73
в том числе:							
реализация основных средств	0	0	392	0	392	–	–
курсовая разница	0	35 878	34 294	35 878	–1 584	–	95,59
продажа (покупка) иностранной валюты	0	53 701	35 828	53 701	–17 873	–	66,72
прочие внереализационные доходы	0	0	17	0	17	–	–
Прочие расходы	14 423	97 993	70 311	83 570	–27 682	В 6,8 раза	71,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 629	58 794	160 577	53 165	101 783	В 10,4 раза	В 2,7 раза
Налог на прибыль	1 136	11 899	32 652	10 763	20 753	В 10,5 раза	В 2,7 раза
в том числе:							
текущий налог на прибыль	0	12 271	31 974	12 271	19 703	–	В 2,6 раза
отложенный налог на прибыль	0	372	678	372	306	–	182,26
Чистая прибыль (убыток)	4 493	46 895	127 925	42 402	81 030	В 10,4 раза	В 2,7 раза

Так, по результатам исследования прибыли и затрат организации в

таблице 3, наблюдается, что выручка увеличилась в 5,2 раза, что свидетельствует о расширении деятельности компании. Себестоимость продаж также возросла, но темпы ее роста были ниже, чем темпы роста выручки, что привело к увеличению валовой прибыли в 73,4 раза. Прибыль от продаж увеличилась в 11 раз, что указывает на улучшение операционной эффективности компании. Прочие доходы и расходы также значительно выросли, но их влияние на чистую прибыль было менее значительным. Чистая прибыль увеличилась в 10,4 раза, что свидетельствует о существенном улучшении финансовых результатов компании.

Анализ трехлетних показателей свидетельствует о том, что ООО «ГК Евразия» пребывает на начальном этапе формирования торгового направления своей деятельности, причем динамика развития демонстрирует ускоренный рост вплоть до текущего момента.

Рисунок 6 наглядно демонстрирует изменения основных показателей деятельности ООО «ГК Евразия».

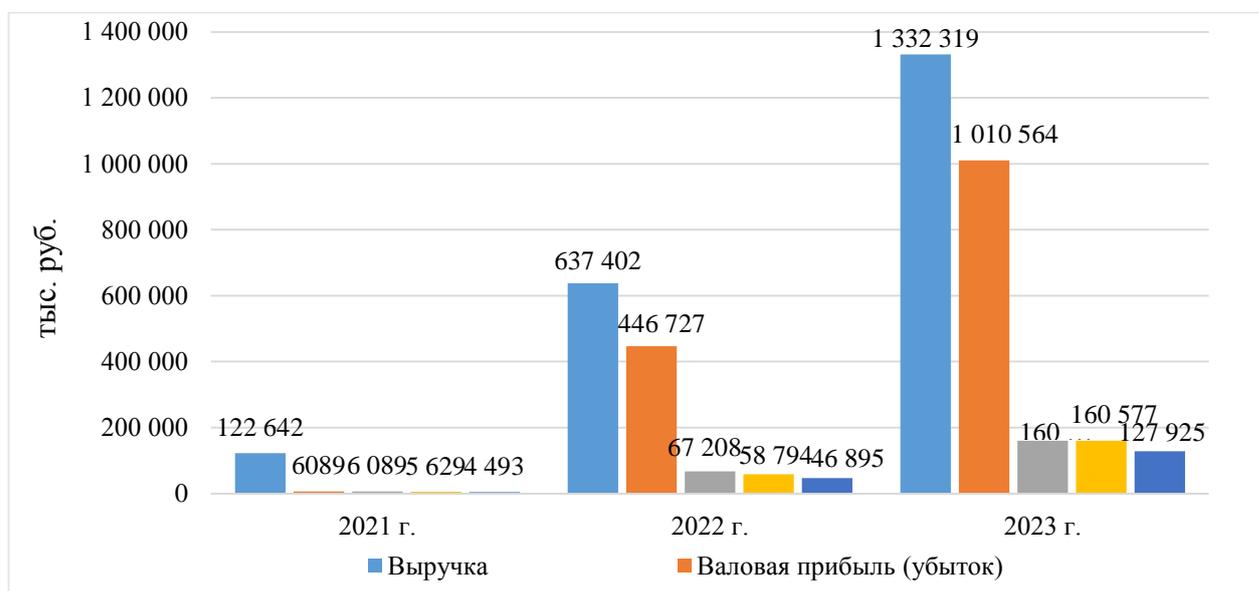


Рисунок 6 – Финансовые результаты деятельности ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

Следовательно, компания ООО «ГК Евразия» завершила 2024 год с положительной динамикой, величина полученной прибыли заметно увеличилась по отношению к предшествующим годам, что подтверждает

верность выбранной стратегии бухгалтерского учета и основного вида деятельности.

Далее перейдем к изучению уровня рентабельности путем вычисления и сопоставительного анализа ключевых индикаторов, представленных в таблице 16, позволяющих оценить продуктивность расходования ресурсов, степень прибыльности и возврат вложенных средств предприятием.

1.«Рентабельность продаж (ROS) – это отношение валовой прибыли к выручке бизнеса. Она показывает, сколько прибыли получает бизнес с каждого рубля выручки» [36, с. 47].

2. «Рентабельность продаж по EBIT – величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки» [36, с. 47].

3.«Рентабельность продаж по чистой прибыли – показывает общую эффективность, то есть сколько чистой прибыли получает бизнес с каждого рубля выручки» [36, с. 47].

Таблица 9 – Рентабельность продаж ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

в процентах

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельность продаж (валовая маржа)	4,96	70,09	75,85	65,12	5,76	В 14,1 раз	108,22
Рентабельность продаж по EBIT	4,59	9,22	12,05	4,63	2,83	В 2 раза	130,66
Рентабельность продаж по чистой прибыли	3,66	7,36	9,60	3,69	2,24	В 2 раза	130,51

К концу рассматриваемого периода валовая прибыль достигла отметки в 75,85 % от общей суммы доходов, что превысило аналогичный показатель предыдущего года на 5,76 %. Такой прирост свидетельствует о повышении эффективности функционирования компании. Отношение чистой прибыли к объему реализации, представляющее собой коэффициент рентабельности продаж по чистой прибыли, показывает долю денежных средств, остающуюся в распоряжении предприятия после всех расходов и налогов с каждого проданного рубля продукции. В 2024 г. этот показатель зафиксировался на уровне 9,6 %.

Показатели, характеризующие прибыльность от использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала и имущества, представлены в таблице 17. Они позволяют оценить эффективность вложения средств и способность активов приносить доход. На основании данных таблиц менеджмент принимает решения о перераспределении ресурсов и оптимизации инвестиционной политики компании.

1. «Рентабельность собственного капитала (ROE) – это отношение чистой прибыли бизнеса к вложенным в него деньгам. Данный коэффициент показывает, насколько эффективно используются собственные деньги владельцев бизнеса» [36, с. 50].

2. «Рентабельность активов (ROA) – это отношение чистой прибыли компании к средней стоимости ее активов за определенный период. Этот показатель позволяет оценить, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации прибыли» [36, с. 49].

3. «Рентабельность оборотных активов (RCA) – отношение чистой прибыли к той части активов, которая находится в движении. Чем выше RCA, тем эффективнее используется капитал, находящийся в активном обращении».

4. «Рентабельность собственных оборотных средств - чистой прибыли к средней величине собственных оборотных средств за определенный период» [36, с. 47].

Таблица 10 – Рентабельность капитала и активов ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

в процентах

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение	Темп роста, %
					2024/2022
Рентабельность собственного капитала (ROE)	202,30	168,00	109,56	–34,30	83,04
Рентабельность активов (ROA)	10,74	30,09	42,61	19,34	В 2,8 раз
Рентабельность оборотных активов (RCA)	10,86	30,96	49,77	20,09	В 2,8 раз
Рентабельность собственных оборотных средств	256,82	199,19	173,92	–82,89	67,72

По итогам отчетного периода на каждый рубль собственных средств компании пришлось 109,6 копеек чистой прибыли, однако указанный показатель характеризуется негативной тенденцией вследствие различных

темпов увеличения его компонентов. Уровень рентабельности активов на конец исследуемого интервала подтверждает высокую результативность эксплуатации имущественного комплекса. Оценка рентабельности мобильных активов помогает установить, насколько эффективно компенсировались инвестиции в коммерческий процесс, показывая, что организация зарабатывала 49,8 копеек на каждый вложенный в оборотные активы рубль.

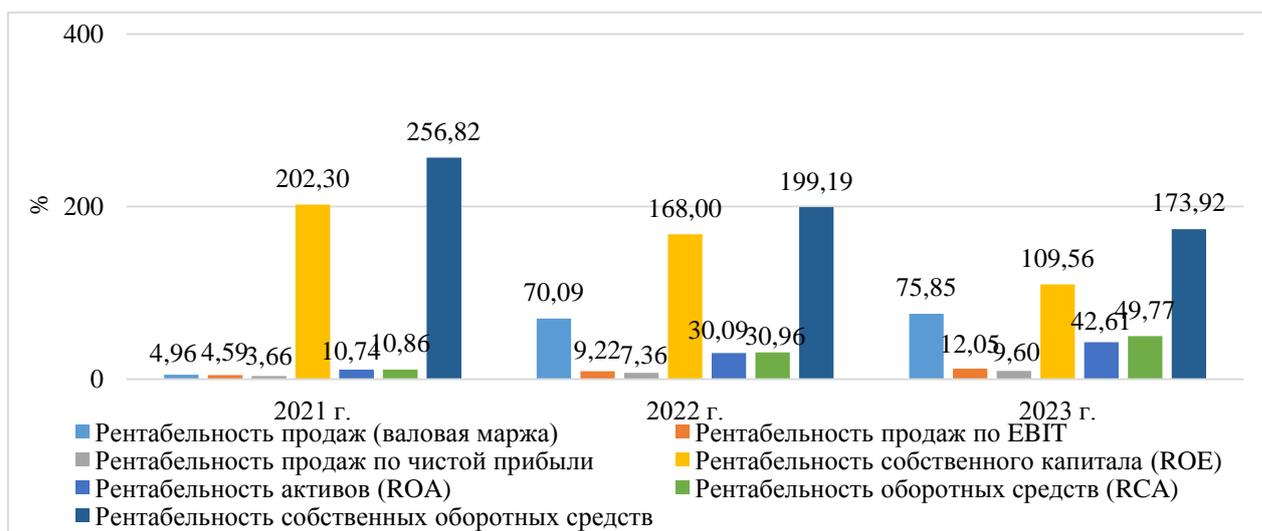


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности ООО «ГК Евразия» за 2022–2024 гг.

Итак, детальное рассмотрение бухгалтерской отчетности и документов о финансовых итогах ООО «ГК Евразия» дало возможность осуществить всесторонний анализ финансовой деятельности компании, который продемонстрировал устойчивое состояние организации. Рассчитанные коэффициенты ликвидности на конец 2024 года находятся в пределах нормативных значений, что свидетельствует о способности предприятия погашать имеющиеся долговые обязательства собственными ресурсами и о достаточной степени платёжеспособности. Исследование показателей рентабельности подтвердило позитивную направленность большинства проанализированных критериев, что подчеркивает успешность ведения бизнеса.

## 2.2 Анализ внешней среды ООО «ГК Евразия»

«Чтобы детально рассмотреть перспективы и вызовы, стоящие перед

компанией, проведём полный анализ внешней среды согласно четырёхкомпонентной схеме PEST (Political, Economic, Social, Technological factors)» [29, с.7].

*Политические факторы:*

– российско–китайские торгово–экономические отношения развиваются весьма интенсивно. КНР входит в топ крупнейших торговых партнеров России, и эта тенденция сохраняется долгие годы.

– Благовещенск расположен вблизи границы с Китаем, что создаёт отличные стартовые условия для оперативного взаимодействия с поставщиком и минимизирует задержку в пути следования грузов.

– Российская Федерация поощряет международную торговлю и предпринимает шаги для облегчения экспортно–импортных процедур.

– международные санкции против России осложняют международные расчёты и увеличивают срок платежей.

– регулярные изменения таможенной политики и налогового законодательства повышают операционные риски и затрудняют прогнозирование расходов.

– сложившаяся геополитическая ситуация способна вызвать непредсказуемость политической обстановки, затрагивая сферу внешнеэкономической деятельности.

*Экономические факторы:*

– активное развитие китайского машиностроения и производство качественного оборудования делает Китай привлекательным поставщиком для многих российских заказчиков.

– особые налоговые льготы для дальневосточных регионов, региональные субсидии и инвестиционные проекты привлекают дополнительные инвестиции и поддерживают локальные инициативы.

– рост активности китайских предпринимателей и укрепление торгового партнерства ведут к расширению объёмов взаимной торговли.

– значительная волатильность валютных курсов усиливает финансовые риски при осуществлении сделок и переводе денег.

– повышенные ставки страховых взносов и налогов приводят к удорожанию транспортных услуг и оборудования.

– ухудшение экономической ситуации в Китае или России способно сократить объемы международной торговли и создать трудности для экспортеров и импортеров.

#### *Социальные факторы:*

– дальневосточный регион традиционно открыт для международного сотрудничества и готов поддерживать тесные контакты с зарубежными партнерами.

– наличие русскоязычного офиса в Хэйхэ способствует комфортному общению с клиентами и упрощает процесс заключения контрактов и переговоров.

– опыт квалифицированного персонала и налаженные рабочие процедуры гарантируют надёжность и безопасность перевозок.

– нестабильная эпидемиологическая ситуация в мире вынуждает вводить карантинные меры, что замедляет движение грузов и ухудшает экономические показатели.

– дефицит кадров с опытом международной работы может препятствовать развитию компании.

– меняется образ жизни и потребительские привычки россиян, что сказывается на предпочтениях и ассортименте ввозимых товаров.

#### *Технологические факторы:*

– современные технологии автоматизации и цифровая логистика ускоряют обработку грузов и уменьшают затраты на оформление документов;

– новые транспортные коридоры и инфраструктура Дальнего Востока облегчают транспортировку оборудования и спецтехники;

– использование беспилотных технологий и роботизации в логистике позволяет оптимизировать процессы и сократить затраты на персонал.

– применение искусственного интеллекта и машинного обучения для прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов повышает точность планирования и снижает издержки.

– развитие цифровых платформ для отслеживания и мониторинга грузов в режиме реального времени улучшает прозрачность и контроль за перевозками.

Ниже представлена таблица 11 – «Матрица возможностей», основанная на результатах проведенного PEST–анализа компании ООО ГК «Евразия».

Таблица 11 – Матрица возможностей ООО ГК Евразии

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильно	Умеренное	Малое
Высокая	<p>Русско–китайские взаимоотношения</p> <p>Государственные льготы</p> <p>Лидерство Китая в экспорте современного оборудования</p> <p>Открытие новых филиалов</p>	<p>Транспортная инфраструктура Дальнего Востока</p> <p>Наличие русского представительства в Хэйхэ</p> <p>Популярность и востребованность китайской техники</p>	<p>Рост региональной активности китайских предпринимателей</p>
Средняя	<p>Государственной поддержки специальных мер для стимулирования международной торговли.</p>	<p>Увеличение количества взаимных торговых соглашений</p> <p>Рост числа российских и китайских стартапов, ориентированных на международную торговлю</p>	
Низкая	<p>Появление принципиально новых способов транспортировки товаров.</p>	<p>Расширение сетей дистрибуции</p>	<p>Медленное восстановление эпидемиологических ограничений</p>

Таким образом, основное внимание следует сосредоточить на реализации высокоэффективных возможностей из поля «ВС», направленных на развитие торговых отношений, локализации производства и цифровизации процессов.

Ниже представлена таблица 12 – «Матрица угроз», построенная на основе

PEST–анализа компании ООО ГК «Евразия».

Таблица 12 визуализирует вероятности реализации различных угроз и степень возможного ущерба для деятельности компании, помогая руководству определить приоритетные направления минимизации рисков и предотвратить нежелательные последствия.

Таблица 12 – Матрица угроз ООО ГК Евразии

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжкие последствия	«Легкие ушибы»
Высокая	Геополитическая нестабильность	Волатильность валютных курсов	Дефицит опытных сотрудников	Санитарные ограничения из-за COVID-19
Средняя	Повреждение инфраструктуры (аварии)	Очередь на переходе Хэйхэ–Благовещенск	Законы и налоги меняются внезапно	Возрастание ставок страхования и налогов
Низкая	Значительные осадки зимой	Крупные аварии по пути следования груза	Недостаточность развития новой техники	Небольшие происшествия (мелкие аварии)

Таким образом, основными приоритетами для компании являются защита от проблем, связанных с изменением валютных курсов, нехваткой кадров и политическими потрясениями. Необходимо продолжать контролировать эти угрозы и стараться минимизировать их возможное влияние. Одновременно следует планировать страхование от повреждений транспортных средств и предотвращать возникновение трудностей на пограничных постах.

«Анализ пяти сил Портера – это инструмент стратегического анализа отрасли, разработанный Майклом Портером, который помогает оценить конкурентную среду бизнеса путем изучения пяти ключевых факторов влияния» [40, с.336]. Рассмотрим каждую силу применительно к деятельности ООО ГК Евразия.

*1. Борьба между существующими игроками рынка.*

ООО ГК Евразия работает в сфере международной грузоперевозки между Китаем и Россией, а также поставки оборудования и техники. Этот рынок характеризуется высокой конкуренцией, поскольку существует много компаний,

предлагающих аналогичные услуги. Ключевыми факторами конкуренции являются стоимость услуг, качество обслуживания, скорость доставки и надежность.

Некоторые из крупнейших конкурентов в этой области включают такие компании, как:

ООО «Автотрейдинг Транс»;

АО «ТРАНСЛОГИСТИКА»;

ООО РТ–ЛОГИСТИК;

Агентство экспедирования грузов «Контейнер Транзит Сервис»;

Транспортно–экспедиционная компания «Евразийский мост»

ДХЛ Глобал Форвардинг;

ООО ФЛК.

## *2. Угроза появления новых конкурентов.*

Международный транспортный бизнес привлекает новые компании благодаря перспективам роста торговли между странами и доступности современных технологий, позволяющих автоматизировать процессы перевозки грузов. Тем не менее, вход на этот рынок требует значительных инвестиций в инфраструктуру, лицензирование, наличие опыта работы с таможенными органами и партнерами.

Конкурентные барьеры рыночного входа новичков.

– Высокий стартовый капитал.

– Критичность наличия специализированного подвижного состава и инфраструктуры.

– Высокая сложность подготовки документации и получения государственных согласований.

– Вероятность коррекции нормативов глобальной транспортной логистики.

## *3. Зависимость от поставщиков.*

Зависимость от поставщиков оказывает существенное влияние на операционную деятельность ООО ГК Евразия. Компания полагается на широкий спектр поставщиков, включая транспортные компании, поставщиков

топлива, страховые организации, производителей техники и оборудования, а также владельцев складских помещений. Ограниченное количество надежных партнеров усиливает эту зависимость, что может создавать риски для стабильной работы компании.

#### 4. Клиентская зависимость компании.

Покупатели существенно воздействуют на компанию, формируя платёжеспособный спрос на её сервисы и артикулируя стандарты к качеству, цене и логистическим условиям. Высокая концентрация клиентов и возможность ротации к конкурентам порождают риск оттока потребителей.

Детерминанты влияния потребителей:

Клиенты нередко запрашивают персонализированные условия договоров, вариативность сроков логистики и тарифов.

Рост числа конкурирующих операторов заметно снижает потребительскую лояльность.

Механизмы смены поставщика при несоответствии SLA услуг.

#### 5. Угроза появления субститутов.

В качестве конкурирующих услуг ООО ГК Евразия выступают альтернативные логистические решения, обеспечивающие идентичный результат. К ключевым вариантам относятся следующие:

– железнодорожные перевозки: при крупнотоннажных грузовых партиях рациональнее задействовать магистральную железнодорожную колею, поскольку она гарантирует прогнозируемые транзитные сроки и минимальную уязвимость к метеоусловиям.

– морской фрахт применяется для крупнотоннажных партий, преимущественно на межконтинентальных линиях, благодаря контейнеризации и портовой обработке добивается минимальной себестоимости килограмма, уступая автологистике по транзитному времени.

– авиадоставка применяется для скоропортящихся либо высокоценных отправок, когда критично минимальное транзитное время.

Для глубокого анализа ключевых отраслевых соперников применялись

рыночные инструменты: выполнен анализ пяти сил Портера (см. рисунок 8), построены карты стратегических групп компаний–конкурентов. Анализ пяти сил Портера позволил оценить уровень конкуренции внутри отрасли, угрозу появления новых участников, рыночную власть поставщиков и покупателей, а также влияние товаров-заменителей.



Рисунок 8 – Анализ пяти конкурентных сил Портера

Сводные таблицы с детальными расчётами конкурентных сил М. Портера расположены в приложении В.

Исследование выявило следующую дисперсию метрик по каждой силе:

1. Интенсивность конкурентной борьбы отрасли.

Итоговый балл – 11, что классифицируется как «Высокий». Причина – насыщенная конкурентная среда с агрессивным демпингом цен и коммодитизацией ассортимента. Приоритеты фирмы: усиление ценностного предложения, наращивание brand equity и стратегическое укрепление ключевых дифференциаторов, долгосрочной репутации торговой марки.

2. Новые конкуренты.

Интегрированный рейтинг остаётся 11, отражая значительный воспринимаемый риск появления новых участников. Устойчивый спрос при

ограниченных барьерах входа диктует необходимость укрепления конкурентных позиций, расширения рыночного присутствия и построения долгосрочных стратегических альянсов.

### 3. Переговорная власть клиентов.

Балл анализа – 8, отражающий средний уровень. Несмотря на ценовую эластичность спроса и склонность к churn, устойчивая доля довольных клиентов компенсирует давление покупательской силы. Необходимо укреплять отношения с постоянными заказчиками и развивать retention–программы, повышающие лояльность.

### 4. Рыночная сила поставщиков.

Итоговый индекс – 8, отражающий умеренную зависимость от контрагентов. Рекомендуется минимизировать риски через мультисорсинг закупок и усиление резильентности логистической цепочки поставок.

### 5. Риск появления субститутов.

По рассматриваемому критерию итог оказался лишь 4, что свидетельствует о незначительном риске вытеснения предоставляемых сервисов. Тем не менее следует учитывать эволюцию технологий и last-mile инновации в логистике, способные трансформировать рынок впоследствии.

## **2.3 Анализ внутренней среды ООО «ГК Евразия»**

«Исследование внутренней среды компании представляет совокупность процедур, ориентированных на идентификацию сильных и слабых аспектов фирмы, диагностику ресурсов, ключевых компетенций и потенциала для реализации стратегических установок»[48].

К ключевым методам портфельного анализа относится матрица Boston Consulting Group (BCG), именуемая матрицей «рост–доля рынка», позволяющая ранжировать стратегические бизнес–единицы организации по двум критериям: роста отрасли и доли рынка.

Относительная доля рынка – позиционирование продукта среди конкурентов.

Темпы рыночного роста – динамика конъюнктурного спроса товара.

Матрица BCG помогает компании определить, какие бизнес-единицы являются наиболее перспективными и требуют большего внимания. Она классифицирует продукты или подразделения организации по двум критериям: темп роста рынка и доля компании на рынке. Что позволяет руководству принять обоснованные решения относительно распределения ресурсов, инвестиций.

Таблица 13 – Прайс услуги логистического отдела ООО «ГК Евразия».

Вид услуги	Цена 2023, Руб.	Объем продаж 2023	Выручка 2023, тыс. руб.	Цена 2024, Руб	Объем продаж 2024	Выручка 2024, тыс. руб.	Доля рынка 2023 %	Доля рынка 2024 %	Тр, доли %
Поиск поставщика	15 000	200	3 000	15 000	220	3 300	3,4	3,1	-0,3
Таможенное оформление и декларирование товаров	5 000	1000	5 000	5000	1 100	5 500	5,7	5,1	-0,6
Железнодорожные перевозки за 1 кг	30	100 000	3 000	30	110 000	3 300	3,4	3,1	-0,3
Авиадоставка за 1 кг	150	5 000	750	150	5 500	825	0,8	0,7	-0,1
Морская транспортировка контейнеров за 1 20ф ктк	80 000	100	8 000	80 000	110	8 800	9,1	8,1	-1
Складские услуги в г. Хэйхэ	10 000	3000	3 000	10 000	3 300	3 300	3,4	3,1	-0,3
Услуга оплаты в Китай	2 000	1 500	3 000	2 000	1 650	3 300	3,4	3,1	-0,3
Автоперевозка за кг	50	900 000	45 000	50	1 200 000	60 000	51	55,8	+4,8
Складирование груза в Китае	5 000	500	2 500	5 000	550	2 750	2,8	2,6	-0,2
Сертификация и	15 000	1 000	15 000	15 000	1 100	16 500	17	15,3	-1,7

лицензирование									
Всего	–	–	88 250	–	–	107 575	100	100	–

Анализируя данные, получаем следующую картину:

По темпу роста рынка:

– высокие темпы роста рынка – автоперевозки, морская перевозка, сертификация и лицензирование.

– средний рост рынка – железнодорожные перевозки, таможенное оформление, складские услуги.

– низкий рост рынка – авиадоставка, поиск поставщика, оплата в Китай, складирование груза в Китае.

По объему рынка. Лидируют автоперевозки, что не удивительно, так как основная деятельность ООО ГК Евразии – это автоперевозки по мосту Хэйхэ–Благовещенск.

Используя расчетные данные, расположим виды услуг по матрицей БКГ следующим образом (рисунок 9).



Рисунок 9 – Распределение услуг логистического отдела по матрице БКГ

На основе представленной схемы можно сделать следующие выводы:

Услуги, требующие большего внимания и инвестиций:

1. Трудные дети (низкая относительная доля рынка, высокая темп роста рынка):

- морская транспортировка;
- сертификация.

Эти услуги имеют высокий потенциал роста, но занимают небольшую долю рынка. Они требуют значительных инвестиций для увеличения доли рынка и могут стать "звездами" в будущем.

2. Звезды (высокая относительная доля рынка, высокая темп роста рынка):

- автоперевозки

Эти услуги уже занимают значительную долю рынка и имеют высокий потенциал роста. Они требуют значительных инвестиций для поддержания роста, но могут стать "дойными коровами" в будущем.

Услуги, которые могут быть использованы для финансирования других проектов:

1. Дойные коровы (высокая относительная доля рынка, низкая темп роста рынка):

- железнодорожные перевозки;
- таможенное оформление.

Эти услуги уже занимают значительную долю рынка и приносят стабильный доход. Они требуют минимальных инвестиций и могут быть использованы для финансирования других проектов.

Услуги, которые могут быть закрыты или проданы:

1. Собаки (низкая относительная доля рынка, низкая темп рост рынка):

- складские услуги;
- поиск поставщика;
- оплата в Китай;
- авиадоставка;

– складирование груза в Китае.

Эти услуги не имеют значительного потенциала роста и занимают небольшую долю рынка. Они требуют минимальных инвестиций и могут быть закрыты или проданы.

Для исследования организации был использован метод SWOT–анализа. Этот метод предполагает оценку сильных и слабых сторон компании, а также анализ её возможностей и потенциальных угроз. На основе этих данных делается вывод о привлекательности текущей ситуации для организации и необходимости принятия стратегических решений.

#### *Сильные стороны (Strengths).*

1. Выгодное географическое положение – компания находится в Благовещенске, на границе с Китаем, что обеспечивает оперативный доступ к китайским поставщикам и упрощает логистические процессы.

2. Собственный логистический хаб в Благовещенске дает компании полный контроль над складированием, кросс–докингом и экспедированием грузов, снижая операционные риски, повышая общую рентабельность.

3. Печать брокера – её наличие оптимизирует таможенные операции и значительно ускоряет процедуры оформления грузов.

4. Широкий спектр услуг. ООО «ГК Евразия» осуществляет комплексные сервисы: door–to–door доставка под контракт клиента, снабжение по схеме EL, freight forwarding и поиск, перевозка LCL, FCL, OOG грузов, валютные переводы T+0, инспекция качества товара, компания зарегистрирована как лицензированный таможенный брокер и полного комплекса декларационных процедур.

5. Десятилетняя практика взаимодействия с КНР – продолжительные отношения с китайскими поставщиками и глубокое знание локальной конъюнктуры позволяют компании оперативно урегулировать возникающие задачи, гарантируя превосходный уровень сервиса.

6. Зарубежный офис в Хэйхэ. Собственный китайский персонал филиала позволяет компании проводить полный комплекс таможенных и логистических операций автономно, исключая посредников.

Слабые стороны (Weaknesses).

1. Концентрация на одном рынке: ключевая бизнес–модель транспортно–логистической компании фокусируется на грузоперевозках по маршруту Китай–Россия, поэтому она подвержена колебаниям двусторонних торгово–экономических отношений, также геополитических рисков, барьеров и санкций.

2. Ограниченные ресурсы – фирма рискует сократить масштаб рыночной экспансии бизнеса из–за критического дефицита собственного инвестиционного капитала. Это может привести к потере конкурентных преимуществ и уменьшению доли рынка перед более финансируемыми соперниками.

3. Риск таможенных простоев – даже при штампе таможенного брокера, вероятны замедления на этапах досмотра и декларирования, что ухудшит график доставки логистической цепочки.

4. Отсутствие регламентированной системы онбординга. Недавно нанятые специалисты компании периодически испытывают сложности с интерпретацией use–case'ов и эксплуатацией CRM–платформы «Битрикс24». Передача best practices осуществляется через менторинг ветеранов международной логистики, что отнимает существенное время.

5. Отсутствие представительства в Москве. Штаб–квартира находится в Благовещенске, у китайской границы, тогда как ключевая клиентская база сосредоточена на западной территории, прежде всего в столице. Подобная географическая асимметрия порождает supply–chain и коммуникационные барьеры, повышает издержки, удлиняет time–to–resolution запросов и снижает service–level. Отсутствие московского хаба сужает воронку продаж, тормозит lead generation и лимитирует расширение market share на западном направлении, а также подрывает клиентскую лояльность.

Возможности (Opportunities).

1. Увеличение спроса на трансграничную логистику – рост товарооборота между Китаем и Россией формирует устойчивые благоприятные предпосылки расширения дальнейшего корпоративного бизнеса.

2. Диверсификация ассортимента сервисов – возможность расширения линейки предложений, включая страхование грузов, консалтинг и прочие смежные услуги, способна заинтересовать новых дополнительных клиентов.

3. Экспоненциальное развитие e-commerce, рост онлайн-продаж и cross-border логистики формируют дополнительные стратегические возможности для роста компании.

4. Коллаборация с китайскими компаниями – развитие долгосрочных контрактных отношений с китайскими поставщиками способно обеспечить более конкурентные условия логистики и увеличить охват аудитории рынка работы компании. Кроме того, сотрудничество с китайскими партнерами открывает доступ к новым технологиям и инновациям, что способствует повышению качества продукции и снижению издержек производства.

#### Угрозы (Threats).

1. Геополитическая нестабильность – изменения политических, торгово-экономических отношений Китая и России ухудшают инвестиционный климат для иностранных экспортно-ориентированных компаний.

2. Серьезная конкуренция со стороны глобальных 3PL-провайдеров – транснациональные логистические операторы способны предложить привлекательные тарифы и комплексный портфель услуг, что усиливает рыночные риски для нашего бизнеса.

3. Корректировки таможенного законодательства – введение новых нормативов либо ужесточение действующих процедур способно вызвать рост издержек и пролонгацию сроков транспортной доставки.

4. Экономические рецессии – глобальные спады способны сокращать спрос на международную логистику и импорт оборудования, спецтехники.

Стратегическая матрица, охватывающая экзогенные и эндогенные детерминанты комплексного SWOT–анализа, подробно представлена ниже в таблице 14.

Экзогенные детерминанты включают внешние факторы, такие как рыночные условия, экономическая ситуация, политические и правовые аспекты, а также технологические и социальные изменения. Эти факторы могут оказывать значительное влияние на бизнес, и их учет в стратегическом планировании является критически важным.

Эндогенные детерминанты, с другой стороны, связаны с внутренними аспектами компании, такими как организационная структура, ресурсы, компетенции и культура. Эти факторы определяют способность компании адаптироваться к внешним изменениям и реализовывать свои стратегические цели.

Таблица 14 – SWOT–анализ ООО ГК Евразии

<b>S (Сильные стороны)</b>	<b>W (Слабые стороны)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выгодное географическое положение</li> <li>2. Собственный логистический терминал в г. Благовещенск</li> <li>3. Наличие печати брокера</li> <li>4. Широкий спектр услуг</li> <li>5. 10–летний опыт работы с Китаем</li> <li>6. Филиал в городе Хэйхэ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от одного рынка</li> <li>2. Ограниченные ресурсы</li> <li>3. Риск таможенных задержек</li> <li>4. Отсутствие системы обучения</li> <li>5. Отсутствие филиала в городе Москва.</li> </ol>
<b>O (Возможности)</b>	<b>T (Угрозы)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост спроса на международные перевозки</li> <li>2. Расширение ассортимента услуг</li> <li>3. Партнерство с китайскими компаниями</li> <li>4. Популярность и востребованность китайской техники</li> <li>5. Государственная поддержка молодым предпринимателям</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политическая нестабильность</li> <li>2. Конкуренция со стороны крупных логистических компаний</li> <li>3. Изменения в таможенных правилах</li> <li>4. Экономические кризисы</li> <li>5. Очередь на переходе Хэйхэ–Благовещенск</li> <li>6. Дефицит квалифицированных кадров на рынке</li> </ol>

Опираясь на массив обобщённой ведомости, целесообразно построить компаративные и корреляционно–регрессионные матрицы, дающие возможность дифференцировать взаимное влияние драйверов экзогенной и эндогенной среды фирмы, уточнить вектор и силу их импульсов. Развёрнутые сведения о проведённом исследовании приведены в приложениях Г, Д, а сводка SWOT–диагностики содержится в приложении Е. Учитывая полученные результаты анализа, формулируем выводы:

– общая сила компании составляет +4,2 балла, что отражает ряд значительных внутренних преимуществ, таких как удачное географическое расположение, собственная инфраструктура, разнообразие услуг и продолжительный опыт работы с китайскими партнерами.

– однако присутствуют заметные слабые стороны общей силой –3,25 балла, включающие зависимость от единственного рынка, ограничение ресурсов, высокий риск задержек на таможне, отсутствие полноценной системы обучения сотрудников и отсутствие офиса в крупнейшем российском городе – Москве.

– компании доступно значительное количество внешних возможностей суммарной силой +3,95 балла, таких как растущий интерес к международным грузоперевозкам, возможность расширить перечень предлагаемых услуг, укрепить сотрудничество с китайскими фирмами и получить государственную поддержку.

– вместе с тем существует немало серьезных внешних угроз общей мощностью –3,95 балла, среди которых выделяются политическая нестабильность, жесткая конкуренция, постоянные изменения в таможенном регулировании, угроза экономических кризисов и острая нехватка квалифицированных кадров на рынке.

#### 1. Преимущества и перспективы:

– текущие активы компании включают привлекательное географическое положение, большой опыт и собственный логистический центр, что является

мощным активом для реализации возможностей, связанных с ростом спроса на международные перевозки и развитием связей с китайскими поставщиками.

– получение государственной поддержки и дальнейшее укрепление сотрудничества с иностранными партнерами являются важными источниками устойчивого роста и рентабельности.

## 2. Недостатки и риски:

– наиболее ощутимыми слабыми сторонами остаются отсутствие надежной системы обучения сотрудников, проблема с расширением географической зоны покрытия (нет офиса в Москве), ограниченность финансовых и материальных ресурсов.

– наибольшими угрозами выступают политическая нестабильность, глобальная конкуренция и частые изменения в нормативно–правовом поле, влияющие на таможенное оформление.

## 3. Основные направления стратегий:

– оптимальной стратегией для достижения успеха станет использование имеющихся сильных сторон (опыта, инфраструктуры) для захвата открывающихся возможностей (рост спроса, совместные проекты с китайскими компаниями).

– нужно срочно устранить имеющиеся пробелы в обучении персонала и предпринять шаги по выходу на московский рынок, развивая сеть региональных отделений.

– особое внимание должно уделяться защите от потенциальных угроз, выстраиванию надежных каналов коммуникации с государственными органами и улучшению процедуры подготовки сотрудников.

### **2.4 Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии**

«Согласно актуальным данным на июнь 2025 года, эксперты оценивают число логистических компаний, занимающихся перевозкой грузов из Китая в Россию, примерно в более чем тысячу организаций» [47].

При выборе транспортной компании потребители главным образом учитывают стоимость услуг, обеспечение безопасности перевозимого

имущества. Помимо этого, важную роль играют быстрота исполнения заказа и внимательность к пожеланиям клиентов.

Основными конкурентами ООО «ГК Евразия» на рынке грузоперевозок между Китаем и Россией могут выступать следующие компании:

– ДХЛ Глобал Форвардинг – международная логистическая компания, представленная в России и Китае, занимающаяся широким спектром услуг, включая доставку грузов различного типа.

– FESCO – транспортно–логистическая компания, обеспечивающая доставку грузов железнодорожным, морским и воздушным транспортом.

– ООО «Автотрейдинг Транс» – компания, специализирующаяся на международных автомобильных перевозках, занимаясь доставкой грузов из Китая в Россию и обратно, предоставляя услугу таможенного сопровождения.

– АО «ТРАНСЛОГИСТИКА» – профессиональная транспортно–логистическая компания, обеспечивающая мультимо–дальнюю доставку грузов различными видами транспорта (автомобильным, железнодорожным, морским и воздушным), реализующая полный цикл логистических услуг, включая хранение и экспедирование.

– ООО РТ–ЛОГИСТИК – логистический оператор, предлагающий разнообразные решения для международных перевозок, в частности, организовывающий доставку грузов из Китая, проводящий консультации по вопросам таможенного оформления и подбора оптимального маршрута.

– Агентство экспедирования грузов «Контейнер Транзит Сервис» – экспедиторская компания, занимающаяся международными перевозками грузов в контейнерах, в том числе транспортными средствами через границу Китая.

– Транспортно–экспедиционная компания «Евразийский мост» – транспортно–логистическая компания, предлагающая международные мультимодальные перевозки, услуги по хранению и обработке грузов, таможенное оформление и сопровождение экспорта и импорта товаров из Китая.

– ООО ФЛК – транспортное агентство, предоставляющее комплексные услуги по организации международных перевозок грузов, в том числе автомобильной, железнодорожной и воздушной доставкой, с привлечением квалифицированных консультантов для оформления сопроводительных документов и решения вопросов таможни.

Таблица 15 – Адреса головных офисов конкурентов ООО ГК Евразии

Наименование конкурента	компания	Адрес головного офиса
ДХЛ Глобал Форвардинг		127083, г. Москва, ул. 8 Марта, д. 14.
ФЕСКО		690090, г. Владивосток, ул. Алеутская, 15
ООО «Автотрейдинг транс»		117545, г. Москва, ул. Дорожная, д. 1, корпус 5, строение 3
ЗАО Транслогистика		105062, г. Москва, Басманный р-н, ул. Жуковского, д. 8
ООО РТ Логистик		423803, Респ. Татарстан, г. Набережные Челны, ул. Василия Маргелова, д. 17.
Контейнер Тразит Сервис		353900, край Краснодарский, г. Новороссийск, ул. Мира, д. 3 литер б, оф. 2
Евразийский Мост		111524, г. Москва, ул. Казакова, д. 8, стр. 2, пом/ком 1/1
ООО ФЛК		107113, г. Москва, р-н Сокольники, Сокольническая пл, д. 4А, оф. 309

Таким образом, основными конкурентами ООО «ГК Евразия» являются как крупные международные и федеральные компании, так и региональные операторы Дальнего Востока, предлагающие схожие услуги по доставке грузов из Китая в Россию и обратно.

Для проведения анализа конкурентоспособности были отобраны критерии оценки такие как:

1. Объем перевозок и география охвата – объем обрабатываемых грузов ежегодно и широта географии маршрутов, включая частоту перевозок и удобство расположения точек приема–выдачи груза.

2. Качество и надежность доставки – уровень соблюдения сроков, процент успешных доставок без повреждений и претензий, показатели отказов и недовольства клиентов.

3. Ассортимент услуг – набор предложений помимо стандартных перевозок (таможенное оформление, экспедирование, складское хранение, страховка и др.).

4. Цены и тарифы – сравнительно низкие или высокие цены на услуги, прозрачность и понятность ценообразования, наличие скидок и бонусов для регулярных клиентов.

5. Наличие системы отслеживания груза – возможность отслеживать местоположение и статус доставки груза в режиме реального времени, обеспечивающая прозрачность процесса транспортировки и повышение уровня сервиса.

6. Профессионализм сотрудников – уровень подготовки персонала, знание законов и таможенных процедур, умение решать нестандартные задачи и оказывать качественную консультацию клиентам.

7. Наличие представительства в центральной части РФ – наличие офисов и представительств в центральных регионах России, позволяющее оперативно взаимодействовать с клиентами и расширять охват рынка

8. Технические возможности ИТ-инфраструктуру – эффективность цифровых инструментов (CRM, трекинг, электронное декларирование, система мониторинга), интеграция с облачными технологиями и мобильными приложениями.

9. Репутация и имидж компании – положительные отзывы клиентов, известность бренда, участие в отраслевых ассоциациях, награды и признание экспертного сообщества.

10. Наличие склада в Китае – владение складскими помещениями в Китае, способствующее оптимизации логистических процессов, снижению затрат на хранение и ускорению обработки международных поставок.

Оценка данных предприятий будет осуществлена приглашенными независимыми экспертами, которые должны будут выставить оценки от «1» до «5», где «1» – плохо, «2» – неудовлетворительно, «3» – удовлетворительно, «4»–

хорошо, «5»—отлично, далее будет выведена средняя оценка и умноженная на весовой коэффициент (Приложение Ж).

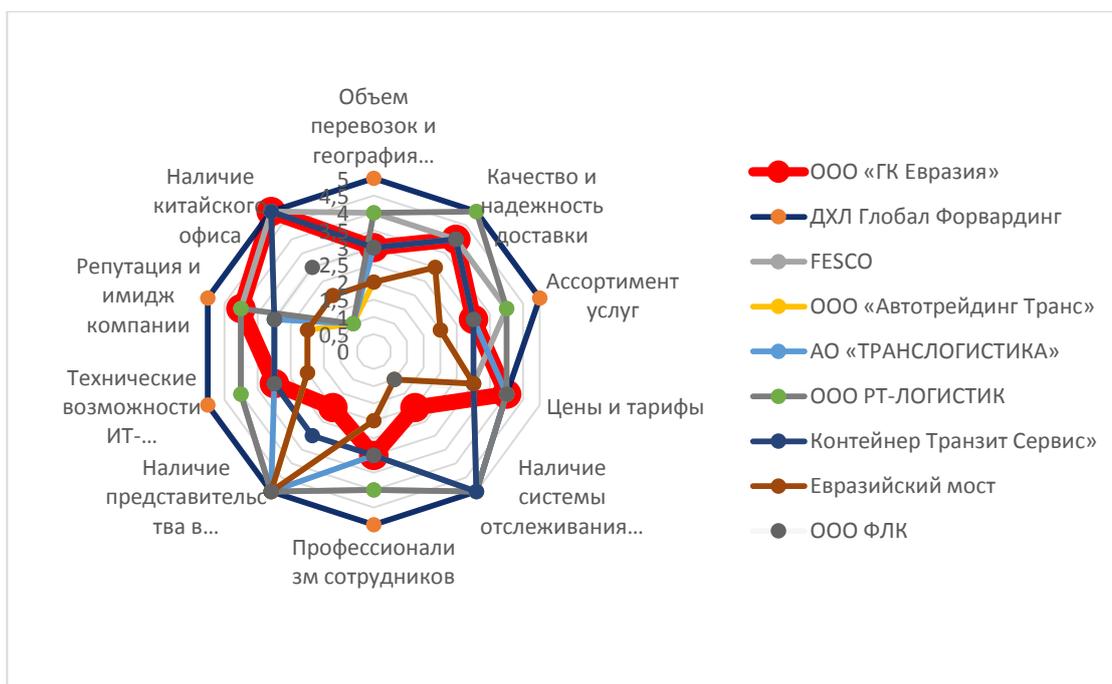


Рисунок 10 – Радар конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности ООО ГК Евразия показал, что компания имеет ряд преимуществ и недостатков по сравнению с основными конкурентами.

**Преимущества:**

1. Высокий профессионализм сотрудников – компания обладает квалифицированными кадрами, что положительно сказывается на качестве обслуживания клиентов.
2. Широкая география охвата – ООО ГК Евразия обеспечивает перевозки в различных регионах, что позволяет привлекать больше клиентов.
3. Низкие цены и тарифы – компания предлагает конкурентоспособные цены, что привлекает клиентов, чувствительных к стоимости услуг.

**Недостатки:**

1. Отсутствие системы отслеживания груза –это является серьезным недостатком, так как большинство конкурентов предлагают такую услугу, повышая доверие клиентов.

2. Отсутствие представительства в центральной части РФ – отсутствие офиса в крупных городах снижает доступность компании для потенциальных клиентов.

3. Недостаточная техническая оснащенность – устаревшие технические средства снижают эффективность работы и качество предоставляемых услуг.

Чтобы повысить конкурентоспособность ООО ГК Евразия, рекомендуется внедрить следующие мероприятия:

1. Открытие офиса в Москве

Запуск корпоративного бизнес–центра в столице позволит существенно дополнительно расширить региональное присутствие компании и активизировать привлечение целевой аудитории. Москва, будучи важнейшим логистическим хабом страны, обеспечит рост грузооборота и усилит узнаваемость бренда.

2. Интеграция платформы мониторинга грузоперевозок

Внедрение высокотехнологичной системы мониторинга грузов в режиме реального времени укрепит клиентское доверие, минимизируя риски утрат и повреждений, одновременно повышая конкурентоспособность предприятия и удержание клиентов.

3. Экспонирование на профильных экспозициях

Посещение профильных форумов помогает презентовать конкурентные преимущества бренда целевой аудитории и укреплять networking. Отраслевые выставки – эффективный канал генерации лидов и расширения партнерской сети.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО ГК ЕВРАЗИИ

#### **3.1 Бизнес–план по открытию регионального офиса в г. Москва ООО «ГК Евразия»**

Сегодня глобальный рынок грузоперевозок, перегруженный

предложениями, где каждый второй заявляет о предоставлении полного спектра транспортных и экспедиторских услуг. Но реальность оказывается куда суровее — тех, кто способен обеспечить высококлассное международное перемещение товаров с минимальными задержками и максимальной надежностью, гораздо меньше, чем кажется на первый взгляд. Чаще всего отечественным транспортным операторам приходится обращаться к посредникам-партнерам, расположившимся вдоль китайской границы или в крупных торговых центрах. Эти дополнительные звенья неизбежно усложняют цепочку поставок, увеличивают сроки доставки и делают услуги значительно дороже.

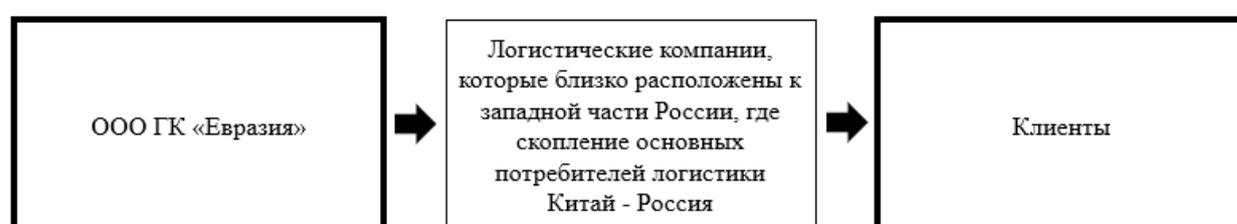


Рисунок 11 – Схема получение заявки от клиента ООО ГК Евразии

Таблица 16 – Статистика заявок ООО Г Евразии от логистических компаний, ед.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Все заявки от клиентов	2952	4343	9581
Заявки от логистических компаний	989	1678	3965
Сконвертированные заявки от логистических компаний	89	184	1445
Разница	900	1494	2520

Таблица 16 демонстрирует значительный рост числа заявок от логистических компаний, однако разница между всеми заявками и сконвертированными остается значительной. Наличие офиса в столице позволит минимизировать затраты на посредников и повысить качество обслуживания клиентов, способствуя повышению конкурентоспособности компании.

Для оптимизации процессов и повышения эффективности бизнеса ключевым решением становится открытие собственного офиса непосредственно в столице страны–партнера, например, в Москве.

Такое расположение позволяет сократить количество посредников, быстрее реагировать на изменения рынка и минимизировать риски задержек грузов. Важно подчеркнуть, что наличие представительства крупного международного перевозчика именно в столице России существенно улучшает коммуникацию с клиентами, упрощает документооборот и ускоряет принятие решений. Открытие офиса в Москве также облегчает взаимодействие с государственными органами, снижает административные барьеры и повышает доверие клиентов благодаря близости и доступности сервиса.

Таким образом, стратегическое размещение офисов является важным фактором успеха любой крупной транспортной компании, стремящейся укрепить позиции на российском рынке.

Чтобы лучше представить ситуацию, обратимся к статистике поступающих заявок в компанию ООО ГК Евразия. Рассмотрим отдельно данные по заявкам, исходящим от специализированных логистических фирм, и общие запросы, поступающие напрямую от клиентов.

Таблица 17 – Статистика заявок ООО ГК Евразии в разрезе частей России, ед.

Наименование части России	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Центральная Россия	1399	2215	5951	816	3736	58,3	169
2. Европейский север	23	17	93	-6	76	-26,1	447
3. Северо-Запад	147	216	621	69	405	47	187,5
4. Поволжье	103	153	193	50	40	48,5	26,1
5. Европейский Юг	160	216	116	56	-50	35	-23,1
6. Урал	244	325	221	81	-104	33,2	-32
7. Сибирь	279	318	484	39	166	14	52,2
8. Дальний Восток	597	883	1902	286	1019	47,9	115,4
	2952	4343	9581	-	-	-	-

Приведем полученные данные в диаграммы для наглядности (рис. 12).

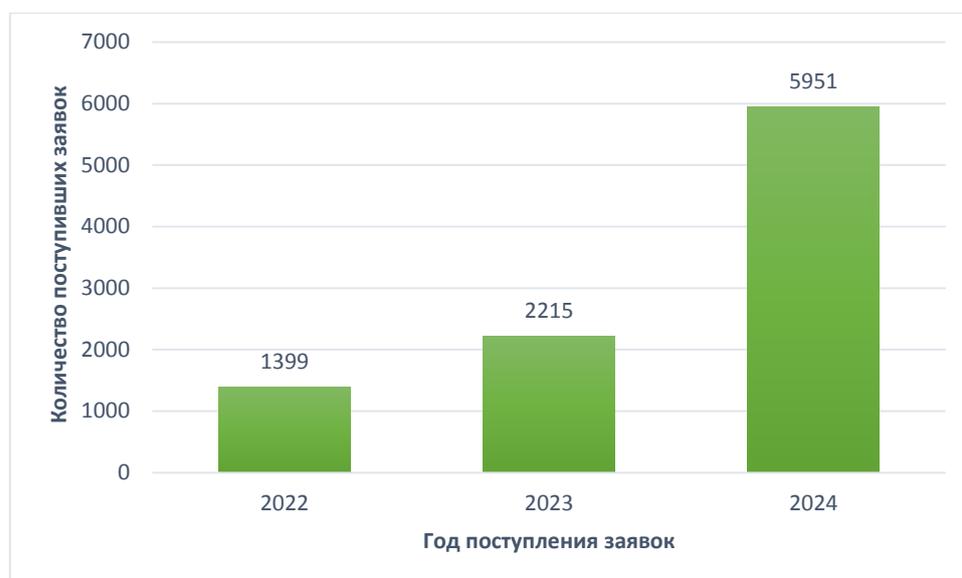


Рисунок 12 – Рост заявок с ведущей зоны компании

Анализируя представленные данные, можно сделать обоснованный вывод относительно целесообразности открытия офиса ООО ГК Евразия в Москве, учитывая расположение основной клиентской базы в Центральной России.

Центральная Россия демонстрирует самый высокий рост показателей среди всех регионов. За исследованные годы Центральный регион показал значительный прирост абсолютных показателей и высокие темпы роста.

Темпы роста составили впечатляющие 58,3 % в 2023 году и 169 % в 2024 году. Это свидетельствует о бурном развитии рынка в данном регионе и большом потенциале для бизнеса.

Открытие офиса ООО ГК «Евразия» в регионе с преимущественно западными клиентами является важным этапом расширения географии присутствия компании, занимающейся транспортировкой грузов и оборудованием из Китая в Россию и обратно. Несмотря на территориальное расположение предприятия в г. Благовещенске, граничащем с Китаем, необходимость удовлетворения спроса западных партнеров обусловила создание новой точки взаимодействия и повышение качества логистического обслуживания. Это решение направлено на укрепление позиций компании на российском рынке, улучшение условий сотрудничества с партнерами и повышение конкурентоспособности бизнеса.

В ходе реализации проекта будет организован офис (региональное представительство) без создания самостоятельного юридического лица со штатом менеджеров в количестве 8 чел. с передачей ряда непрофильных функций на аутсорсинг;

В ходе реализации проекта будет приобретен новый актив – собственный склад площадью 3200 м<sup>2</sup>, на котором планируется обеспечить автоматическую погрузку–выгрузку с использованием вилочных погрузчиков. Устройство специальных зон с особыми условиями хранения на складе не планируется. Полезная площадь склада – 2000 м<sup>2</sup>. Из них под собственные нужды планируется выделить 10% площади, а 90% полезной площади будут сдаваться в аренду. Уровень загрузки арендуемых площадей – 70–90% в первый год и 95% в последующие годы.

Средняя длительность хранения 1 единицы груза на арендуемой площади – 2 суток.

Цены на оказываемые услуги будут установлены как среднерыночные с учетом текущих трендов роста и последующим снижением темпов роста.

План реализации услуг по годам представлен в таблице 7.

Согласно полученных результатов, за первый год работы регионального представительства будет получена следующая выручка по категориям обслуживания и/или продаж:

Услуги фулфилмента и сопутствующие операции маркировки – 307 634 тыс. руб.

Услуги автоматической погрузки / выгрузки – 18 502,83 тыс. руб.

Далее приведена таблица 18, отражающая программу производства и реализации услуг компании, которая наглядно демонстрирует планируемый объем выпуска услуг, объемы продаж и основные этапы производственного процесса. Данная программа предусматривает поэтапное распределение производственной мощности. Она отражает динамику развития компании, устанавливает цели по объему производства и определяет ключевые точки для контроля и оценки промежуточных итогов.

Таблица 18 – Программа производства и реализации услуг

в тыс. руб.

Показатель	Отчетный период					Итого, совокупно за 5 лет
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год	
Объем реализации товаров и услуг в натуральном выражении:						
Итого по предприятию:	1631504,6	2821950,5	3104145,5	3259352,8	3422320,4	14239273,7
<i>по видам продукции:</i>						
Услуги транспортировки «терминал – склад – терминал»	1356744,6	1248941,25	1373835,4	1442527,1	1514653,5	6936701,9
– оборот в натуральном выражении, палет/сут.	1051740	43463,16	47809,5	50199,9	52709,9	1245922,5
– оборот в денежном выражении, тыс. руб.	305004,6	3122,35	3434,6	3606,3	3786,6	318954,5
Маркировка (в денежном выражении), тыс. руб.	2629,4	1248941,25	1373835,4	1442527,1	1514653,5	5582586,7
Услуги транспортировки «терминал – склад – терминал»	47328,3	56202,36	61822,6	64913,7	68159,4	298426,4
Услуги автоматической погрузки / выгрузки	222034	263665,375	290031,9	304533,5	319760,2	1400025,0
Услуги доставки грузов «последней мили», в том числе:	2725,7	4146,22	4560,8	4788,9	5028,3	21250,0
грузы свыше 0,3 т.	1417,4	2156,03	2371,6	2490,2	2614,7	11050,0
грузы свыше 0,03 т.	1308,3	1990,18	2189,2	2298,7	2413,6	10199,9
Услуги курьерской доставки	42,6	54	59,4	62,4	65,5	283,9

Услуги транспортировки «терминал – склад – терминал» – 3944,025 тыс. руб.

Услуги доставки грузов «последней мили» – 2725,70 тыс. руб.

Услуги курьерской доставки – 42,6 тыс. руб.

Экономия средств за счет выполнения внутренних логистических операций собственными силами – 458,6 тыс. руб.

В следующей таблице 16 представлен подробный список членов команды управления и ведущих специалистов компании, указаны их должности, функциональные обязанности и ключевые компетенции, что позволит читателю

составить четкое представление о структуре руководства и профессиональном составе коллектива.

Таблица 19 – Команда управления и ведущие специалисты

ФИО	Должность	Сведения
Овсянников Павел Сергеевич	Генеральный директор	Стаж работы 15 лет в логистике, MBA в управлении
Макарова Нина Сергеевна	Финансовый директор	Стаж работы 10 лет, сертифицированный бухгалтер
Смирнова Ольга Николаевна	Менеджер по закупкам	Стаж работы 5 лет, опыт в ведении переговоров
Кузнецов Дмитрий Андреевич	Логист	Стаж работы 7 лет, знания в области транспортной логистики
Фролова Мария Васильевна	Специалист по маркетингу	Стаж работы 4 года, опыт в продвижении услуг
Лебедев Сергей Павлович	Водитель–экспедитор	Стаж работы 8 лет, категория прав С, опыт работы с грузами
Орлова Наталья Юрьевна	Специалист по IT	Стаж работы 6 лет, опыт в автоматизации процессов

Открытие филиала логистической компании в Москве подразумевает необходимость соблюдения ряда формальностей и подготовку определенных документов. Вот перечень обязательных документов, которые потребуются для успешного запуска филиала ООО Евразии Логистикс:

1. Устав компании;
2. Решение о создании филиала;
3. Справка собственника или арендодателя помещения – подтверждает фактическое местонахождение создаваемого филиала;
4. Договор аренды нежилого помещения – официальный договор аренды либо купли–продажи, удостоверяющий владение недвижимостью, где располагается филиал Постановления и приказы Министерства транспорта Российской Федерации;
5. Заявление о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ)

Согласно проекту, планируется:

- Запустить работу офиса. Штатный состав офиса – 8 человек;
- Запустить работу склада, для чего планируется приобрести сам склад стоимостью 4,3 млн. руб., расположенный в 1,5 км. от железнодорожного узла Люберцы–1 Московской дирекции РЖД, а также 2 виловых погрузчика;

Штатное расписание проекта и расчет затрат на персонал приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Штатное расписание и расчет затрат на персонал

Должность	Количество штатных единиц, чел.	Тарифная ставка, тыс. руб. / мес.	Постоянная заработная плата	Переменная заработная плата	Социальные отчисления	Затраты на охрану труда	Итого расходов на персонал	
							В месяц	В год
Офис								
Директор регионального филиала	1	150	150	60	67,2	0	277,2	3326,4
Офис–менеджер	1	120	120	36	49,92	0	205,92	2471,04
Менеджер–логист (с функциями менеджера по продажам)	6	120	720	216	299,52	0	1235,52	14826,24
Склад								
Заведующий складом	1	120	120	36	49,92	0	205,92	2471,04
Оператор погрузчика	4	120	480	144	199,68	16,4736	840,15	10081,84
Транспортная служба (аутсорсинг персонала)								
Водители с л/а грузоподъемностью не менее 3 тонн	6	300	1800	0	0	0	1800	21600
Итого							4564,7	54776,56

Представленный ниже график реализации проекта (таблица 18) подробно описывает последовательность шагов и временные рамки выполнения каждой задачи. Этот документ служит ориентиром для

координации действий участников проекта, контроля сроков.

Таблица 21 – График реализации проекта

Работа	Дата начала работ	Дата окончания работ	Длительность, дней
1	2	3	4
1. Разработка бизнес-плана	05.05.2025	04.06.2025	30
2. Исследование рынка и анализ конкурентов	05.06.2025	19.06.2025	15
3. Поиск подходящего помещения	05.06.2025	19.06.2025	15
4. Получение кредита	20.06.2025	21.07.2025	31
5. Оформление сделки по аренде	22.07.2025	31.07.2025	10
6. Ремонт и оснащение офиса	01.08.2025	31.08.2025	31
7. Наем и подбор персонала	01.08.2025	31.08.2025	31
8. Разработка маркетинговой стратегии	01.08.2025	21.08.2025	20
9. Запуск рекламной кампании	22.08.2025	04.09.2025	14
10. Открытие офиса и начало работы	05.09.2025	15.09.2025	10
11. Мониторинг и оценка результатов	16.09.2025	16.10.2025	30
12. Оптимизация процессов	17.10.2025	31.10.2025	14

Как видно из таблицы, срок реализации проекта составит 180 дней, таким образом, разработка бизнес-плана и его реализация будет длиться 6 месяцев.

Для финансирования проекта планируется привлечение коммерческого кредита в размере 5 млн. руб. под 20 % годовых сроком на 5 лет с выплатой процентов аннуитетными платежами. Оставшуюся часть финансирования инициатор проекта планирует обеспечить за счет собственных резервов.

Бюджет проекта представлен в Таблице 22.

Бюджет проекта включает все необходимые расходы на реализацию поставленных целей и задач. Он состоит из затрат на организацию деятельности, приобретение ресурсов и покрытие операционных издержек.

Бюджет проекта включает все необходимые расходы на реализацию

поставленных целей и задач.

Таблица 22 – Расчет капитальных и текущих затрат по проекту

в тыс. руб.

Показатель	Единовременные затраты	Текущие затраты, тыс. руб.	
		среднемесячные	годовые
<b>Капитальные затраты</b>			
Стоимость объекта недвижимости (склад площадью 3,2 тыс. м <sup>2</sup> )	4300	–	–
Стоимость вилочных погрузчиков (с учетом стоимости постановки на учет)	2000		
Стоимость услуг по реконструкции и дизайну	750		
Некапитализируемые (коммерческие) расходы	50	–	–
Потребность в оборотном капитале	4990		
<b>Итого, капитальных вложений</b>	<b>12090</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Текущие затраты</b>			
Платежи по кредитам	0	100,00	1200,00
Расходы на ГСМ	–	286,20	3434,40
Энергопотребление (кроме ГСМ)	–	4,20	50,40
Стоимость услуг коммунальных услуг (водоотведение, канализация)	–	12,50	150,00
Фонд оплаты труда и аутсорсинг персонала	–	4564,70	54776,56
Расходы на рекламу	–	22,92	275,00
Амортизация	–	59,64	715,71
<b>Итого, текущих затрат</b>	<b>–</b>	<b>5050,16</b>	<b>60602,07</b>

На основе представленного финансового плана можно сделать несколько выводов о финансовом плане первого года деятельности.

В начале года (XII месяц) наблюдается отрицательный денежный поток в размере 7100 тыс. руб., что связано с первоначальными инвестициями. С течением времени, начиная с I месяца, денежный поток становится положительным, достигая 408597 тыс. руб. к концу года (XI месяц).

Текущие затраты фиксированы на уровне 5050,2 тыс. руб. в месяц с I по XI месяц, что составляет значительную часть расходов. Общая сумма текущих затрат за год составляет 60601,9 тыс. руб.

Прибыль до вычета налогов начинает с отрицательного значения (–7100 тыс. руб.) и постепенно увеличивается, достигая 512521,2 тыс. руб. к концу года. Нарастающим итогом прибыль также показывает положительную динамику, что свидетельствует о росте доходов от основной деятельности.

Чистый денежный поток остается отрицательным в начале года (–7100 тыс. руб.), но затем становится положительным, достигая 408597 тыс. руб. к концу года. Это говорит о том, что бизнес начинает генерировать значительные денежные средства после первоначальных инвестиций и покрытия текущих затрат.

### **3.2 Внедрение системы отслеживание грузов в ООО ГК Евразию**

Одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности ООО ГК Евразия является внедрение системы отслеживания груза. В настоящее время компания не располагает такой системой, что создает значительные неудобства для клиентов. Информационное сопровождение осуществляется посредством звонков водителям, что существенно замедляет процесс информирования и снижает точность данных о местонахождении груза.

Клиенты ООО Евразия Логистикс неоднократно выражали недовольство отсутствием онлайн–мониторинга и регулярно обращаются с просьбой внедрения данной услуги. Отслеживание груза в режиме реального времени стало важным преимуществом многих компаний–конкурентов, позволяя им повышать уровень удовлетворенности клиентов и укреплять свою позицию на рынке.

Таким образом, введение системы отслеживания груза станет значимым

шагом вперед для ООО ГК Евразия, улучшив сервис и увеличив привлекательность компании для потенциальных заказчиков.

В современных экономических условиях сокращение необоснованных расходов на эксплуатацию автомобильного транспорта приобретает особую значимость. Для решения этой проблемы целесообразно применять технологии GPS–мониторинга, позволяющие своевременно получать данные о положении автомобилей и характере их использования, что ведет к уменьшению издержек и сокращению временных затрат.

«Современные системы спутниковой навигации представляют собой комплекс технических решений, направленных на обеспечение эффективного управления автомобильными перевозками. Сегодня подобные системы широко используются в корпоративных структурах, начиная от крупных предприятий, которые первыми стали активно внедрять навигационные технологии, заканчивая небольшими компаниями» [38, с.246].

Использование GPS–мониторинга дает предприятиям возможность повысить качество автомобильных перевозок путем оперативного контроля над перемещением техники, ее стоянками и маршрутом следования. Система помогает оптимизировать маршруты, планировать долгосрочные транспортные операции, а также продлевать срок службы подвижного состава.

Кроме того, применение GPS–технологий повышает безопасность дорожного движения, предоставляя сотрудникам оперативную информацию о транспортном средстве, включая экстренные сигналы водителей, отклонения от запланированного пути и изменения состояния транспортного средства (открывание дверей, включение зажигания).

Применение GPS–мониторинга позволяет уменьшить операционные расходы организации, исключая случаи несанкционированного использования служебного транспорта, снижая пробег без нагрузки, обеспечивая экономию горючего, минимизируя риск дорожно–транспортных происшествий и улучшая дисциплину персонала.

Специалисты утверждают, что внедрение технологий спутникового

мониторинга способно обеспечить компаниям значительное снижение эксплуатационных расходов, достигающих порядка четверти общего бюджета на содержание автопарка.

«GPS–система с установленным трекером позволит осуществлять непрерывный мониторинг перемещения грузов. Программное обеспечение генерирует специальную ссылку, которую можно передавать клиентам. По данной ссылке заказчик сможет в режиме реального времени отслеживать движение своего груза, что существенно повысит прозрачность и удобство взаимодействия между логистической компанией и клиентом» [44, с.57].

ООО ГК Евразии в рамках мероприятия по внедрению системы отслеживания груза, предложена самую оптимальную модель – GSM трекер SIGNAL S–2651 от фирмы ГЛОНАСС, позволяющий эффективно контролировать перемещение грузов и обеспечивать высокий уровень клиентского сервиса.

Таблица 23 –Технические характеристики модели

Навигационный модуль	GPS/GLONASS/Galileo/QZSS
GPS/GLONASS антенна	Внешняя (SMA)
Диапазоны частот GSM	850/900/1800/1900 МГц
Количество SIM–карт	2
Тип SIM–карты	Micro–SIM + Nano–SIM
Защита от скачков напряжения	До 200 В
Встроенный аккумулятор	800 мА
Тип аккумулятора	Li–Po
Интерфейсы	1–Wire / Bluetooth / CAN / RS–232 / RS–485 / Аналоговый / Дискретный / Импульсный / Частотный
Рабочая температура	–40°С – +85°С
Размеры	105 x 78 x 20,5 мм
Вес	87 г

Выбор именно этой модели оправдан высокими техническими характеристиками, функциональностью и способностью надежно работать в тяжелых климатических и рабочих условиях, присущих российским условиям эксплуатации. Использование подобного оборудования позволит логистической компании уверенно выдерживать высокие темпы роста рынка и эффективно противостоять растущим требованиям клиентов и регуляторов.

Таблица 24 – Затраты на реализацию мероприятия по внедрению системы отслеживания груза для ООО ГК Евразии

<b>Статья расхода</b>	<b>Стоимость</b>
Покупка GPS–трекера на один автомобиль	12 000 руб.
Подключение GPS–трекера на весь автомобильный парк (250)	3 000 000 руб.
Программное обеспечение	150 000 руб.
Обучение персонала	50 000 руб.
Тестирование	30 000 руб.
Консультации специалистов	100 000 руб.
Запуск системы	20 000 руб.
<b>Общая сумма</b>	<b>3 350 000 руб.</b>

Реализация проекта по внедрению системы отслеживания груза требует существенных финансовых вложений. Однако полученные преимущества значительно превышают понесённые расходы.

Общие затраты на проект составили 3 350 000 рублей. Несмотря на значительные первоначальные вложения, внедрение системы обеспечит ряд преимуществ, включая:

- улучшение контроля над движением грузов.
- минимизацию риска краж и порчи имущества.
- возможность оптимизации маршрутов и сокращение временных затрат на доставку.
- повышение прозрачности процесса поставки для заказчиков и

увеличение доверия клиентов.

Погашение затрат на реализацию проекта предполагает с собственных средств ООО ГК Евразии.

Таблица 25 – Сроки реализации проекта по внедрению GPS–трекера ООО ГК Евразии

Работа	Дата начала работ	Дата окончания работ	Длительность,
1	2	3	4
1. Планирование проекта	25.06.25	09.07.25	15 дней
2. Закупка пробной партии	10.07.25	24.07.25	15 дней
2. Проведение тестирования	25.07.25	23.08.25	30 дней
3. Установка и настройка ПО	24.08.25	30.08.25	7 дней
4. Закупка оборудования	31.08.25	29.09.25	30 дней
5. Обучение персонала	30.09.25	14.09.25	15 дней
6. Полноценная эксплуатация	15.10.25	29.10.25	15 дней
11. Мониторинг и оценка результатов	30.10.25	28.11.25	30 дней
12. Оптимизация процессов	29.11.25	18.12.25	20 дней

Проект начинается 25 июня 2025 года и завершается 18 декабря 2025 года. Таким образом, общий срок реализации составляет около 6 месяцев.

Таблицы 26 – Ожидаемые результаты внедрения системы отслеживания груза для ООО ГК Евразии

Показатели за 2024 год	До внедрения	После внедрения
Время доставки авто по распространённому маршруту Шанхай – Хэйхэ – Москва	30–45 дней	25–30 дней
Количество потерянных грузов	10 %	2 %
Доля удовлетворенных клиентов	65 %	90 %
Число возвратов	5 %	2 %
Уменьшение издержек	–	10 %

Результаты мероприятий:

– оптимизация сроков транспортировки – благодаря интеграции GPS–трекинга существенно улучшилась общая маршрутизация и диспетчерское управление автопарком, что позволило сократить доставку с 30–45 дней до 25–30 дней.

– уменьшение рисков утраты грузов – внедрение трекинговой системы обеспечивает своевременное реагирование на внештатные ситуации, исключая факты исчезновения либо порчи товара. В итоге потери сократились с 10% до 2%.

– повышение индекса удовлетворённости клиентов: улучшенная надёжность и сервисное качество усилили бренд–эквити и восприятие потребителями; удовлетворённость выросла с 65% до 90% по данным последнего NPS–опроса.

– оптимизация затрат – интеграция передовых цифровых решений и сквозной реинжиниринг операционных бизнес–процессов обеспечили совокупное сокращение себестоимости на 10%. Результат достигнут благодаря снижению потерь при повреждении или утрате грузов и уменьшению трат на процедуры сложной обратной логистики.

В итоге внедрение запланированного комплекса управленческих и логистических решений позволит ООО «ГК Евразия» укрепить конкурентные позиции на глобальном рынке автомобильных грузоперевозок, повысить стандарты клиентского обслуживания, увеличить рентабельность и обеспечить долгосрочную устойчивость на национальном и международном сегментах транспортно–экспедиторских услуг.

### **3.3 Повышение количества заявок через участие в выставке CeMAT Russia**

Ежегодно ООО ГК Евразия принимает активное участие в престижной выставке «Транс Раша», проходящей в городе Москва. За годы участия эта платформа стала ключевым источником расширения клиентской базы: мероприятие стабильно приносит около четырехсот новых контактов, из

которых примерно сто успешно конвертируется в коммерческие соглашения. Данный опыт подтверждает целесообразность регулярного присутствия компании на аналогичных площадках.

Именно поэтому для ООО ГК Евразия целесообразно рассматривать активное участие в других значимых отраслевых выставках, таких как «CeMAT Russia». Подобные мероприятия позволяют укрепить репутацию компании, установить стратегически важные партнёрские отношения и оставаться востребованными игроками на динамично развивающемся рынке логистики и транспортных услуг. Помимо внешних выгод, участие в профессиональных форумах оказывает положительное влияние на профессиональный рост сотрудников компании, давая возможность обмениваться опытом с коллегами, изучать лучшие практики и осваивать передовые методы ведения бизнеса.

«CeMAT Russia – ведущая российская выставка, посвящённая логистическим технологиям, оборудованию и решениям для складской автоматизации и управления транспортными потоками. Данное мероприятие проходит ежегодно в Москве и объединяет крупнейших представителей сферы логистики, производителей технического оборудования, разработчиков программного обеспечения и провайдеров транспортных услуг» [21, с.25].

Цель выставки – демонстрация последних достижений в области складской и транспортной логистики, включая решения по управлению цепочками поставок, автоматизации складских операций и оптимизации транспортных потоков. На площадке представлены новинки автоматизированных систем, роботов–погрузчиков, устройств RFID–меток, облачных сервисов и ПО для управления транспортом и складами.

Для логистических компаний, занимающихся перевозками, участие в CeMAT Russia открывает уникальные возможности для изучения рыночных тенденций, знакомства с новыми технологиями, установления партнёрских отношений и заключения выгодных контрактов. Это отличная возможность заявить о себе на федеральном уровне, получить обратную связь от коллег и повысить собственную конкурентоспособность на рынке транспортных услуг.

Ниже представлена таблица 3.1, характеризующая целевую аудиторию выставки CeMAT Russia. В ней детально описаны основные категории участников, количественный и качественный состав аудитории, а также выделены особенности профиля и поведения целевой группы, что позволит вам объективно оценить масштабы и значимость данного мероприятия для вашего бизнеса.

Таблица 27 – Характеристика целевой аудитории выставки CeMAT Russia

Параметр	Описание
Профили участников	Представители логистических компаний, производственные предприятия, ритейлеры и др.
Количество посетителей за 2024	9 029 чел.
Географический охват	75 регионов России и 24 стран мира
Тематика выставки	Актуальные направления в сфере логистики, складской и транспортной отраслей
Уровень активности целевого сегмента рынка	высокая

По данным таблицы 27, выставка CeMAT Russia характеризуется высоким уровнем посещаемости и широкой географией участников. Целевая аудитория включает представителей разных секторов экономики: логистические компании, производители, торговые сети и другие участники рынка. В 2024 году выставку посетили почти 9 тысяч человек из 75 регионов России и 24 зарубежных государств, что подчеркивает международный масштаб мероприятия.

Значительное разнообразие профилей участников и высокий уровень интереса подтверждают высокий уровень привлекательности площадки для профессионального общения и обмена опытом.

Матрица SWOT–анализа участия в выставке CeMAT Russia

демонстрирует баланс возможностей и угроз, связанных с участием компании в данном мероприятии.

Далее представлена таблица 28, содержащая результаты SWOT–анализа участия компании в выставке CeMAT Russia. Данная таблица раскрывает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с присутствием компании на выставке, что позволит всесторонне оценить целесообразность и эффективность участия в подобном мероприятии.

Таблица 28 – Матрица SWOT–анализа участия в выставке CeMAT Russia

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Возможность прямого контакта с клиентами Повышение репутации Получение новых заказов Доступ к новым каналам сбыта	Высокие финансовые вложения Необходимость предварительной подготовки Время и ресурсы
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Рост числа заявок Установление стратегических партнерств Увеличение доли рынка	Интенсивная конкуренция Возможные негативные отзывы и комментарии Изменение экономической ситуации

Обобщая результаты анализа, можно сказать, что выгоды от участия в выставке перевешивают возможные трудности. Важно грамотно спланировать подготовку и учесть все потенциальные угрозы, что позволит минимизировать риски и максимизировать положительный эффект от участия в CeMAT Russia.

Таблица 29 – Бюджет мероприятия по участию в выставке CeMAT Russia

Статья расходов	Сумма, руб.
Аренда стенда	350 000
Покупка билетов Благовещенск–Москва, Москва – Благовещенск на 5 сотрудников	280 000
Проживание 3 дня / 5 сотрудников	75 000
Командировочные расходы сотрудникам	75 000

Реклама и продвижение на площадке	100 000
Другие расходы	50 000
Всего:	930 000

Согласно представленной таблице 29, бюджет участия компании в выставке CeMAT Russia в 2024 году составляет 930 000 рублей. Основная статья расходов приходится на аренду стенда 350 000 руб., покупку авиабилетов 280 000 руб. и рекламу и продвижение на площадке 100 000 руб. Остальные расходы связаны с командировкой сотрудников, рекламой и продвижением на площадке, а также дополнительными расходами.

Таблица 30 – Результаты участия в выставке CeMAT Russia (предварительные)

Показатель	Значение
Число новых запросов и обращений	350
Потенциальные контракты	50
Средняя стоимость одного клиента	150 000
Дополнительные продажи вследствие участия в выставке	7 500 000
Итоговая оценка эффективности мероприятия (%)	60

По результатам предварительного анализа участия компании в выставке CeMAT Russia в 2024 году можно сделать следующие выводы:

– Выставка позволила привлечь значительное количество новых запросов и обращений (350), что свидетельствует о высоком интересе со стороны потенциальных клиентов.

– Несмотря на большой приток запросов, лишь небольшая доля привела к заключению реальных контрактов (50). Это подчёркивает важность дальнейшей

проработки стратегии коммуникации с посетителями выставки и последующего сопровождения заинтересованных сторон.

– Средняя стоимость одного привлеченного клиента составила 150 тыс. рублей, что показывает высокую ценность каждого нового заказчика.

– Общий прирост продаж составил 7,5 млн рублей, демонстрируя ощутимый вклад участия в выставке в финансовую деятельность компании.

– Эффективность мероприятия оценена на уровне 60%, что указывает на положительные результаты, однако требует дальнейших усилий по улучшению маркетинговых подходов и процессу вовлечения потенциальных клиентов.

Таким образом, участие в выставке CeMAT Russia оказалось продуктивным мероприятием, позволившим усилить рыночную позицию компании и создать условия для стабильного притока новых клиентов и прибыли. Однако существуют перспективы для улучшения эффективности работы с привлечёнными контактами и увеличением коэффициента конверсии запросов в реальные сделки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование было посвящено изучению конкурентоспособности ООО «ГК Евразия» и разработке рекомендаций по её повышению. Были проанализированы теоретические основы конкурентоспособности, рассмотрены методы её оценки и инструменты анализа внутренней и внешней среды предприятия.

Первая глава посвящена теоретическим основам конкурентоспособности предприятия и методикам ее оценки. Рассмотрены ключевые аспекты, касающиеся сущности конкурентоспособности, факторов, влияющих на нее, и методов оценки конкурентоспособности.

Основные выводы по первой главе:

- Конкурентоспособность предприятия определяется его способностью эффективно удовлетворять потребности рынка.

- Существует множество подходов к определению конкурентоспособности, и для полного анализа желательно комбинировать несколько методик.

- Важными инструментами анализа являются SWOT–анализ, PEST–анализ и модель пяти сил Портера.

- Основные мероприятия по повышению конкурентоспособности включают модернизацию технической базы, внедрение цифровых технологий, повышение квалификации персонала и активное участие в отраслевых мероприятиях.

Вторая глава посвящена изучению внутренней и внешней среды ООО «ГК Евразия», а также проведению анализа конкурентоспособности компании.

- Внутренняя среда компании характеризуется преимуществами, такими как опытный персонал, хорошее техническое оснащение и удобное

местоположение. Но имеются ограничения в финансировании и выходе на западные регионы России.

– Внешняя среда ставит перед компанией вызовы, связанные с глобальной конкуренцией, политической нестабильностью и колебаниями валютных курсов.

– Для повышения конкурентоспособности необходимы следующие мероприятия:

– Инвестиции в инфраструктуру и информационную систему.

– Открытие представительств в центральных регионах России.

– Повышение квалификации сотрудников.

– Участие в отраслевых выставках для привлечения новых клиентов.

Таким образом, вторая глава провела глубокий анализ внутренней и внешней среды ООО «ГК Евразия», что дало основание для форм...

Третья глава посвящена разработке конкретных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ГК Евразия». Автор рассматривает три важных мероприятия, каждое из которых нацелено на улучшение положения компании на рынке.

*Бизнес–план по открытию регионального офиса в г. Москва.*

Это одно из ключевых мероприятий, направленное на усиление позиций компании на российском рынке. Открытием офиса в Москве решается сразу несколько задач:

– Укрепление присутствия компании в центральной части России, где расположена большая часть клиентов.

– Устранение логистических барьеров и уменьшение расстояния до ключевых рынков.

– Увеличение объема перевозок и развитие клиентской базы.

Вывод: проект рассчитан на успешное завершение в течение года и потребует начальных инвестиций. После старта работы офиса ожидается рост выручки и снижение логистических издержек.

*Мероприятие по внедрению системы отслеживания груза.*

Отсутствие системы отслеживания груза стало одной из слабостей компании. Внедрение подобной системы позволит:

- Улучшить контроль над перемещением грузов.
- Минимизировать риски потерь и повреждений.
- Создать дополнительную точку доверия и удобства для клиентов.

Выводы: инвестиционные затраты на проект достаточно велики, но ожидаемый эффект превосходит затраты. Важным моментом является повышение прозрачности и надежности услуг компании.

*Мероприятие по повышению количества заявок через участие в выставке CeMAT Russia.*

Активное участие в отраслевых выставках признано эффективным способом повышения конкурентоспособности. Выставка CeMAT Russia обещает принести компании пользу:

- Привлечение новых клиентов и заключение контрактов.
- Установление деловых связей и установление репутации.
- Получение актуальной информации о новейших технологиях и инструментах

Выводы: посещение выставки несет высокие финансовые затраты, но результаты оправдывают ожидания. Было зафиксировано существенное увеличение количества запросов и заключенных контрактов.

Реализация указанных мероприятий приведет к повышению конкурентоспособности ООО «ГК Евразия», укреплению позиций на рынке и обеспечению устойчивого роста компании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, С.А. Анализ рентабельности предприятия / С.А. Авдеев // Финансы. – 2021. – № 5. – С. 19–23.
- 2 Агаркова, Л.В. Пути улучшения финансовых результатов предприятия / Л.В. Агаркова, И.М. Подколзина // Экономика. Бизнес. Банки. – № 2 (11). – 2021. – С. 79–84.
- 3 Асылгузина, Э.И. Управление дебиторской задолженностью, как часть обеспечения экономической безопасности / Э.И. Асылгузина, В.В. Недорезков // Проблемы современной науки и образования. – 2022. – № 7. – С. 22–24.
- 4 Афанасьев, В.В. Методология и методы научного исследования: учеб. пособ. / В.В. Афанасьев, О.В. Грибкова. – М.: Юрайт, 2021. – С.110–115.
- 5 Баранцева, С.М. Экономика торговли: компендиум и практикум : учебное пособие / С.М. Баранцева. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган–Барановского, 2022. – С. 103–107.
- 6 Баталова, И.А. Значение комплексного экономического анализа оборотных активов для управления торговыми организациями / И.А. Баталова // Управление экономическими системами: научный журнал. – 2022. – № 1 (73). – С. 1–10.
- 7 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск : Издательство Амурского государственного университета, 2013. – С.21-34.
- 8 Гредасова, Е.Е. Анализ состава и структуры капитала организаций : учебное пособие / Е.Е. Гредасова. – Самара : Самарский университет, 2021. – С. 49–54.
- 9 Громова, Е.И. Финансовый анализ: практикум : учебное пособие / Е.И. Громова, И.Т. Кери, Н.В. Синельщикова. – Москва : МГУУ Правительства Москвы, 2021. – С. 102–110.

- 10 Дасаева, Л.Р. Оборотные активы предприятия и управление ими / Л.Р. Дасаева, Р.П. Федорцова // Аллея науки. – 2021. – № 5. – С. 228–231.
- 11 Дебердиева, Е. М. Планирование показателей деятельности торгового предприятия : учебное пособие / Е.М. Дебердиева, С.Н. Зольникова, Г.А. Чистякова. – Тюмень : ТюмГНГУ, 2021. – С.60–65.
- 12 Ефремова, А.А. Потребность предприятия в оборотном капитале / А.А. Ефремова, В.Д. Бошкова // CETERIS PARIBUS. 2021. № 11. С. 23–28.
- 13 Жилкина, А.Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А.Н. Жилкина. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – С. 240–246.
- 14 Иваницкий, Д.К. Оценка финансовой устойчивости и эффективности деятельности организации / Д.К. Иваницкий, Е.В. Кругляк // В сборнике: Научные открытия 2021. Материалы XXII Международной научно–практической конференции. – 2021. – С. 234–236.
- 15 Илышева, Н.Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации : монография / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – 2–е изд., с изм. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – С. 227–230.
- 16 Казачок, И.А. Формирование и управление эффективным использованием финансовых ресурсов предприятия / И.А. Казачок // Гуманитарный вестник ЗГИА. – 2022. – № 47. – С. 87–89.
- 17 Канке, Л.А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия / Л.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.: ИНФРА–М, 2022. – С. 125–129.
- 18 Карташова, И.А. Сущность и значение финансового состояния предприятия и методики его оценки / И.А. Карташова // Образование и наука без границ: социально–гуманитарные науки. – 2020. – № 14. – С. 74–78.
- 19 Кичигина, Е.Г. Методические основы эффективного управления оборотным капиталом организации / Е.Г. Кичигина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2020. – № 8–3. – С. 541–544.
- 20 Колачева, Н.В. Финансовый результат предприятия как объект оценки и анализа / Н.В. Колачева, Н.Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. – 2022. – № 1 (44). – С. 29–35.

21 Коломыц, О.Н. Использование методов экономико–математического моделирования при формировании и использовании оборотных активов / О.Н. Коломыц // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 3. – С. 21–26.

22 Королева, Е.В. Финансовый анализ : учебное пособие / Е.В. Королева. – 2–е изд., дополн. – пос. Каравеево : КГСХА, 2021. – С. 104–109.

23 Кудинова, М.Г. Финансовый анализ : учебное пособие / М.Г. Кудинова, Н.А. Шевчук, Р.Г. Горносталь. – Барнаул : АГАУ, 2023. – С. 45–49. [Электронный ресурс] // Лань : электронно–библиотечная система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/331694> (дата обращения: 30.03.2024).

24 Лекарева, Ю.С. Анализ ликвидности и платежеспособности коммерческой организации / Ю.С. Лекарева, А.С. Кусалиева, С.В. Веретехина // Заметки ученого. – 2021. – № 8. – С. 204–209.

25 Малявкина, Л.И. Оборотные средства: теоретические основы исследования / Л.И. Малявкина, Е.Ю. Карпычева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 3. – С. 110–117.

26 Машкова, И.А. Анализ финансового состояния и оценка кредитоспособности предприятия / И.А. Машкова // Актуальные вопросы экономики. – 2021. – № 1. – С. 70–74.

27 Мелихова, Л.А. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Л.А. Мелихова, И.А. Пономарченко. – Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2022. – С. 117–120.

28 Мирошник, Н.В. Экономическое исследование оборотного капитала / Н.В. Мирошник, А.А. Миняев // Наука и прогресс транспорта. Вестник Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта. – 2022. – № 12. – С. 5–10.

29 Митчина, Т.Е. Оборотные активы предприятия и источники их формирования / Т.Е. Митчина, Е.В. Собкалова // Финансовый вестник. – 2021. – № 3. – С. 5–10. [Электронный ресурс] // Лань : электронно–библиотечная

система. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/318083> (дата обращения: 05.04.2024).

30 Муллинова, С.А. Экономическая оценка эффективности использования оборотных активов / С.А. Муллинова // Концепт. – 2022. – № 6. – С. 8–14.

31 Муравьева, Н.Н. Методика оценки эффективности управления оборотным капиталом в коммерческих организациях / Н.Н. Муравьева, Т.В. Дубинина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5. – С. 110–114.

32 Немолякина, Е.А. Анализ и оценка деловой активности предприятия / Е.А. Немолякина // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2021. – № 1. – С. 163–168.

33 Николенко, Т.Ю. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Т.Ю. Николенко, Л.В. Сёмина. – Москва : МАИ, 2023. – С. 34–38.

34 Официальный сайт Евразия групп [Электронный ресурс] // Eurasia-group.ru. – Режим доступа: <https://eurasia-group.ru/blog/articles/> (дата обращения: 07.04.2024).

35 Петрова, Ю.М. Критерии оценки оборачиваемости оборотных активов и ее текущий и перспективный анализ / Ю.М. Петрова, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2021. – № 2. – С. 15–22.

36 Поветкин, И.С. Управление оборотным капиталом на предприятиях / И.С. Поветкин // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2020. – № 4. – С. 45–52.

37 Позднякова, В.Я. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – С. 534–537.

38 Романовский, М.В. Финансы предприятий: учебник / М.В. Романовский. – СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2020. – С. 242–246.

39 Ропотан, С.В. Проблемные аспекты формирования финансовых результатов организаций в современной экономике / С.В. Ропотан, А.С. Артеменко // Молодой ученый. – 2019. – № 8. – С. 618–621.

40 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М, 2021. – С. 336–338.

41 Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: учебник / Р.В. Савкина. – 2–е изд., перераб. – Москва, 2020. – С. 290–295.

42 Сафонова, Н.С. Сущность, классификация и особенности управления оборотными активами предприятия / Н.С. Сафонова, О.Г. Блажевич, А.С. Гнездилова // Бюллетень науки и практики. – 2022. – № 8. – С. 192–201.

43 Сеничкина, В.Н. Финансовая устойчивость предприятия и пути ее обеспечения / В.Н. Сеничкина // Научный журнал молодых ученых. – 2021. – № 1 (22). – С. 105–109.

44 Соколов, А.В. Особенности анализа финансового состояния предприятия / А.В. Соколов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 5. – С. 56–61.

45 Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие / Л.С. Сосненко, Е.Н. Свиридова. – М.: КноРус, 2022. – С.26–29.

46 Тезяева, А.С. Построение и оценка организационной структуры предприятия / А.С. Тезяева // Молодой ученый. – 2022. – № 17. – С. 383–386.

47 Транспорт и логистика: переориентация направлений и изменения в структуре // Эксперт РА. 17.10.2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://raexpert.ru/researches/traffic\\_2023](https://raexpert.ru/researches/traffic_2023) (дата обращения: 02.05.2024).

48 Трубицына, Н.С. Управленческий анализ в отраслях : учебное пособие / Н.С. Трубицына. – Елец : ЕГУ им. И.А. Бунина, 2022. – С. 56–60. [Электронный ресурс] // Лань : электронно–библиотечная система. – Режим доступа : <https://e.lanbook.com/book/393383> (дата обращения: 21.04.2024).

49 Тумали, Л.Е. Оценка бизнеса : учебное пособие / Л.Е. Тумали. – Хабаровск : ДВГУПС, 2022. – С. 80–85.

50 Фадеева, В.В. Оценка эффективности использования оборотных активов предприятия / В.В. Фадеева, Д.С. Рогожина // Вестник РМАТ. – 2021. – № 2. – С. 25–32.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «ГК Евразия» за 2021–2023 гг.

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2023 г.

		<b>Коды</b>		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2023
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "ГК Евразия"</u>	по ОКПО	09245163		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2801257805		
Вид экономической деятельности <u>Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием</u>	по ОКВЭД 2	46.69		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКОПФ / ОКФС	12300	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) <u>675000 Амурская область, г. Благовещенск, ул. Горького 300, оф. 9</u>				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ОГРНИП		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	68 679	7 701	940
	в том числе:				
	Собственные основные средства		21 026	4 106	856
	Основные средства лизинг/аренда		47 653	1 678	-
	Вложения во внеоборотные активы/приобретение компонентов основных средств		-	1 917	84
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	9 930	100	4
	в том числе:				
	Основные средства		144	100	4
	Расходы будущих периодов		603	-	-
	Арендные обязательства		9 183	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	78 610	7 801	943
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	49 857	22 479	15 677
	в том числе:				
	Товары		49 822	22 479	15 676
	Материалы		35	-	1
	Затраты		-	-	-

	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	23 054	2 000	2
	Дебиторская задолженность	1230	152 592	169 420	29 775
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	51 185	40 958	20 596
	в том числе:				
	расчетный счет		38 067	2 344	4 450
	валютный счет		13 118	38 614	16 146
	Прочие оборотные активы	1260	1 688	809	1 272
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов		1 321	445	911
	Недостачи и потери от порчи ценностей		367	364	361
	Итого по разделу II	1200	278 375	235 666	67 322
	<b>БАЛАНС</b>	1600	356 985	243 467	68 265

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 000	10	10
	в том числе:				
	Уставной капитал		1 000	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	181 155	51 352	4 457
	Итого по разделу III	1300	182 155	51 362	4 467
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	12 671	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	10 603	-	134
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	43 526	48	-
	в том числе:				
	Арендные обязательства /лизинг		43 526	-	-
	Итого по разделу IV	1400	54 128	12 719	134
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	14 000	-
	Кредиторская задолженность	1520	120 701	165 386	63 664
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	120 701	179 386	63 664
	<b>БАЛАНС</b>	1700	356 985	243 467	68 265

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «ГК Евразия» за 2021–2023 гг.

**Отчет о финансовых  
результатах  
за Январь - Декабрь 2022 г.**

		<b>Коды</b>		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Организация	<u>Общество с ограниченной ответственностью "ГК ЕВРАЗИЯ"</u>	по ОКПО 09245163		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 2801257805		
Вид экономической деятельности	<u>Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием</u>	по ОКВЭД 2 46.69		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ 384		

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
Выручка	2110	637 402	122 642
Расходы по обычной деятельности	2210	(570 394)	(116 553)
Прочие доходы	2340	89 579	13 963
Прочие расходы	2350	(97 993)	(14 423)
Налоги на прибыль (доходы)	2460	(11 699)	(1 136)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>46 895</b>	<b>4 493</b>

Руководитель Миненков Никита Викторович  
(подпись) (расшифровка подписи)

31 марта 2023 г.



**Отчет о финансовых результатах  
за Январь - Декабрь 2023 г.**

		Дата (число, месяц, год)	<b>Коды</b>		
		Форма по ОКУД	<b>0710002</b>		
Организация	<b>Общество с ограниченной ответственностью "ГК Евразия"</b>	по ОКПО	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2023</b>
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	<b>09245163</b>		
Вид экономической деятельности	<b>Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием</b>	по ОКВЭД 2	<b>2801257805</b>		
Организационно-правовая форма / форма собственности	<b>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b>	по ОКФС	<b>46.69</b>	<b>12300</b>	<b>16</b>
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ	<b>384</b>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2023 г.	За Январь - Декабрь 2022 г.
	Выручка	2110	1 332 319	637 402
	Себестоимость продаж	2120	(321 755)	(190 675)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 010 564	446 727
	Коммерческие расходы	2210	(850 101)	(379 519)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	160 463	67 208
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(105)	-
	Прочие доходы	2340	70 530	89 579
	в том числе:			
	реализация основных средств		392	-
	курсовая разница		34 294	35 878
	продажа(покупка) иностранной валюты		35 828	53 701
	прочие внереализационные доходы		17	-
	Прочие расходы	2350	(70 311)	(97 993)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	160 577	58 794
	Налог на прибыль	2410	(32 652)	(11 899)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(31 974)	(12 271)
	отложенный налог на прибыль	2412	(678)	372
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	127 925	46 895
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	127 925	46 895
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Таблицы с расчётами по модели пяти сил М. Портера

Таблица В.1 - Уровень конкуренции в отрасли

Критерий	3	2	1	
Количество игроков	+			Max = 12 Итог = 11 92 %
Темп роста рынка	+			
Ценовая политика	+			
Дифференциация продукта на рынке		+		
<b>Итог:</b>	<b>11 – Высокий</b>			

Таблица В.2 - Новые конкуренты

Критерий	3	2	1	
Уровень лояльности	+			Max = 15 Итог = 11 73 %
Дифференциация товара		+		
Доступ к каналам распределения		+		
Темп роста отрасли	+			
Уровень инвестиций для входа в отрасль			+	
<b>Итог:</b>	<b>11 – Высокий</b>			

Таблица В.3 - Рыночная сила потребителей

Критерий	3	2	1	
Чувствительность к цене	+			Max = 12 Итог = 8 66 %
Склонность к переключению на конкурентов		+		
Удовлетворенность качеством		+		
Концентрация клиентов			+	
<b>Итог:</b>	<b>8 – Средний</b>			

Таблица В.4 - Рыночная сила поставщиков

Критерий	3	2	1	
Количество поставщиков		+		Max = 12 Итог = 8 66 %
Издержки переключения на альтернативных поставщиков			+	
Приоритетность направления для поставщиков		+		
Уникальность продукта	+			
<b>Итог:</b>	<b>8 – Средний</b>			

Таблица В.5 - Угроза появления продуктов-заменителей

Критерий	3	2	1	
Возможность замены транспортных услуг			+	Max = 12 Итог = 4 33 %
Стоимость перехода			+	
Качество услуг-заменителей			+	
Простота освоения			+	
<b>Итог:</b>	<b>4 – Низкий</b>			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Сводная таблица данных для SWOT–анализа

Таблица Г.1 - Сводная таблица данных для SWOT–анализа

Факторы внешней и внутренней среды		Вес	Оценка фактора	Направленность влияния	Взвешенная оценка фактора (x*y*z)
<b>Сильные стороны</b>		<b>Факторы внутренней среды</b>			
1.	Выгодное географическое положение	0,25	4	+	1
2.	Собственный логистический терминал в г. Благовещенск	0,15	4	+	0,6
3.	Наличие печати брокера	0,1	3	+	0,3
4.	Широкий спектр услуг	0,2	4	+	0,8
5.	10–летний опыт работы с Китаем	0,2	5	+	1
6.	Филиал в городе Хэйхэ	0,1	5	+	0,5
				Сумма	<b>4,2</b>
<b>Слабые стороны</b>					
1.	Зависимость от одного рынка	0,1	2	–	0,2
2.	Ограниченные ресурсы	0,2	2	–	0,4
3.	Риск таможенных задержек	0,15	3	–	0,45
4.	Отсутствие системы обучения	0,2	4	–	0,8
5.	Отсутствие филиала в городе Москва	0,35	4	–	1,4
				Сумма	<b>3,25</b>
<b>Возможности</b>		<b>Факторы внешней среды</b>			
1.	Рост спроса на международные перевозки	0,35	4	+	1,4
2.	Расширение ассортимента услуг	0,2	4	+	0,8
3.	Партнерство с китайскими компаниями	0,1	5	+	0,5
4.	Популярность и востребованность китайской техники	0,15	3	+	0,45
5.	Государственная поддержка молодым предпринимателям	0,2	4	+	0,8
				Сумма	<b>3,95</b>
<b>Угрозы</b>					
1.	Политическая нестабильность	0,2	4	–	0,8
2.	Конкуренция со стороны крупных логистических компаний	0,15	4	–	0,6
3.	Изменения в таможенных правилах	0,1	2	–	0,2
4.	Экономические кризисы	0,2	4	–	0,8
5.	Очередь на переходе Хэйхэ–Благовещенск	0,1	3	–	0,3
6.	Дефицит квалифицированных кадров на рынке	0,25	5	–	1,25
				Сумма	<b>3,95</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Матрица–SWOT на ООО «ГК Евразия»

Таблица Д.1 - Матрица–SWOT на ООО «ГК Евразия»

		Сильные стороны						Слабые стороны					Сумма
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	
Возможности	1	5	4	3	4	5	3	1	2	1	3	2	<b>33</b>
	2	4	5	2	5	4	3	2	1	2	4	3	<b>35</b>
	3	3	4	5	3	5	4	1	2	1	2	3	<b>33</b>
	4	2	3	4	2	3	5	1	1	2	3	2	28
	5	1	2	3	1	2	4	2	3	1	4	5	28
Угрозы	1	2	3	4	2	3	5	5	4	5	4	5	<b>42</b>
	2	1	2	3	1	2	4	4	3	4	3	4	31
	3	3	4	5	3	4	5	2	3	2	3	2	33
	4	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	<b>35</b>
	5	1	2	3	1	2	4	3	4	3	4	3	30
	6	0	1	2	0	1	2	3	2	3	2	3	19
Сумма		24	33	<b>38</b>	24	<b>34</b>	<b>43</b>	27	29	27	<b>36</b>	<b>35</b>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Матрица стратегий на основе SWOT–анализа ООО ГК Евразии

Таблица Е.1 - Матрица стратегий на основе SWOT–анализа ООО ГК Евразии

		Сильные стороны	Слабые стороны –3,25
		<p>Филиал в городе Хэйхэ</p> <p>10–летний опыт работы с Китаем</p> <p>Наличие печати брокера</p>	<p>Отсутствие системы обучения</p> <p>Отсутствие филиала в городе Москва</p>
<b>Возможности</b> +3,95	<p>Рост спроса на международные перевозки</p> <p>Расширение ассортимента услуг</p> <p>Партнерство с китайскими компаниями</p>	<p><u>Рост (SO–стратегии)</u></p> <p>Использование опыта работы с Китаем и наличия филиала в Хэйхэ позволит быстро расширять присутствие на международном рынке и предлагать транспортные услуги нового качества.</p> <p>Присоединение к программе партнёрства с китайскими предприятиями откроет доступ к новым рынкам и обеспечит долгосрочные контракты, увеличив доход компании.</p>	<p><u>Совершенствование (WO–стратегии)</u></p> <p>Для ликвидации отсутствия филиалов в центральных городах планируется открытие дополнительного подразделения в Москве, которое сможет повысить доступность услуг и снизить логистические издержки.</p> <p>Необходимо создание эффективной системы обучения сотрудников, что позволит компании улучшать качество обслуживания и быстрее осваивать новые рынки.</p>

<p style="text-align: center;">Угрозы -3,95</p>	<p>Политическая нестабильность</p> <p>Экономические кризисы</p>	<p style="text-align: center;"><u>Защита (ST-стратегии)</u></p> <p>Наличие логистического центра и длительного сотрудничества с Китаем даст преимущество при экономических колебаниях, позволяя сохранить стабильные объемы перевозок.</p> <p>Несмотря на политические риски, международный опыт и налаженные контакты помогут поддерживать стабильные поставки и справляться с потенциальными проблемами на границе.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Решение проблем (WT-стратегии)</u></p> <p>Столкнувшись с отсутствием подразделений в центральной части России и сложностью международного сотрудничества, компания должна срочно заняться созданием надежного представительства в ключевых российских городах.</p> <p>Усилия направлены на формирование устойчивой команды профессионалов и разработку резервных планов, позволяющих смягчить любые геополитические или экономические осложнения.</p>
---	---	---	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии по критериям

Таблица Ж.1 - Оценка конкурентоспособности ООО ГК Евразии по критериям

Параметры	Вес	ООО «ГК Евразия»		ДХЛ Глобал Форвардинг		FESCO		ООО «Автотрейдинг Транс»		АО «ТРАНСЛОГИСТИКА»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Объем перевозок и география охвата	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Качество и надежность доставки	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Ассортимент услуг	0,10	3	0,3	5	0,5	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Цены и тарифы	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Наличие системы отслеживания груза	0,15	2	0,3	5	0,75	5	0,75	1	0,15	5	0,75
Профессионализм сотрудников	0,10	3	0,3	5	0,5	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Наличие представительства в центральной части РФ	0,10	2	0,2	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Технические возможности ИТ-инфраструктуру	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Репутация и имидж компании	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Наличие склада в Китае	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	1	0,05	1	0,05
<b>Всего</b>	<b>1</b>	–	<b>3,15</b>	–	<b>4,9</b>	–	<b>4,2</b>	–	<b>2,35</b>	–	<b>3,65</b>

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Параметры	Вес	ООО РТ– ЛОГИСТИК		Контейнер Транзит Сервис		Евразийский мост		ООО ФЛК	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
Объем перевозок и география охвата	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Качество и надежность	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6

Продолжение таблицы Ж.1

доставки									
Ассортимент услуг	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Цены и тарифы	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Наличие системы отслеживания груза	0,15	5	0,75	5	0,75	1	0,15	1	0,15
Профессионализм сотрудников	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Наличие представительства в центральной части РФ	0,10	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Технические возможности ИТ-инфраструктуру	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3
Репутация и имидж компании	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Наличие склада в Китае	0,05	1	0,05	5	0,25	2	0,1	3	0,15
Всего	1	–	<b>4,25</b>	–	3,75	–	2,4	–	3,3

