

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 (профиль) образовательной программы - Управление
логистикой организации

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»

Исполнитель
студент группы 272-уозб

10.06.2025

А.Г. Пигарева

Руководитель
Профессор, д-р экон.наук

10.06.25

С.А. Мясоедов

Нормоконтроль

10.06.2025

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.В. Васильева А.В. Васильева
«22» 04/2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Пигаревой Анжели Геннадьевны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»

(утверждено приказом от 14.04.2025 № 28042)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2025

3. Исходные данные к бакалаврской работе: результаты маркетинговых исследований рынка транспортных услуг Амурской области, обзор конкурентов, основные показатели развития транспортной сферы, внутренняя информация ООО «АРТК» и финансовая отчетность организации.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретический раздел: теоретические основы формирования и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта. Практический раздел: анализ деятельности ООО «АРТК» и оценка действующей стратегии организации. Проектный раздел: разработка и внедрение стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК».

5. Перечень материалов приложения: Финансовая отчетность ООО «АРТК». Плана маркетинга. Производственный план. Финансовый план. Эффективность предложенной стратегии.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания: 22.04.2025

Руководитель бакалаврской работы С.А. Мясоходов, профессор, д-р экон.наук.

Задание принял к исполнению: 22.04.2025 А

РЕФЕРАТ

Работа содержит 103 с., 45 таблиц, 5 рисунков, 59 источников, 5 приложений

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА НОВЫЙ РЫНОК СБЫТА, ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ, ДОЛЯ РЫНКА, ПЛАН СТРАТЕГИИ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК».

Предметом исследования является стратегия выхода на новый рынок сбыта. Объектом исследования выступает ООО «АРТК». Период исследования: 2022 – 2024 гг.

Методологическая база исследования: методы маркетинговых исследований и сбора информации, методы сравнительного анализа, системного анализа, методы научно-целевого планирования. Эмпирическая база исследования: результаты маркетинговых исследований рынка транспортных услуг Амурской области, обзор конкурентов, основные показатели развития транспортной сферы, внутренняя информация ООО «АРТК» и финансовая отчетность организации.

В теоретическом разделе бакалаврской работы раскрыты теоретические основы формирования и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта. Во втором разделе проведен анализ деятельности ООО «АРТК» и оценка действующей стратегии организации, на основе которого были определены проблемы в действующей стратегии компании и обоснована необходимость разработки новой стратегии развития ООО «АРТК». В третьем разделе разработана стратегия выхода на новый рынок сбыта компании, в качестве которого рассматривается Китай.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы формирования и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта	9
1.1 Понятие, экономическая сущность и место стратегии выхода на новый рынок сбыта в системе стратегий развития организаций	9
1.2 Виды стратегий выхода на новый рынок сбыта и их характеристика	15
1.3 Основные этапы разработки и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта	22
2 Анализ деятельности ООО «АРТК» и оценка действующей стратегии организации	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АРТК»	33
2.2 Анализ внешней среды ООО «АРТК»	37
2.3 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»	49
2.4 Оценка действующей в ООО «АРТК» стратегии и анализ экономических результатов ее реализации	59
3 Разработка и внедрение стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»	66
3.1 Разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта в ООО «АРТК»	66
3.2 Программа разработки и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»	71
3.3 Прогнозируемые экономические результаты внедрения стратегии и их влияние на показатели деятельности ООО «АРТК»	82
Заключение	85
Библиографический список	88
Приложение А Финансовая отчетность ООО «АРТК»	93
Приложение Б Плана маркетинга	98

Приложение В Производственный план	99
Приложение Г Финансовый план	100
Приложение Д Эффективность предложенной стратегии	102

ВВЕДЕНИЕ

В условиях финансовых ограничений и санкций, введенных рядом западных государств самостоятельность деятельности российских предприятий, их экономическая и юридическая ответственность резко повышаются, а конкуренция становится главным механизмом регулирования процесса ведения бизнеса. Возникает серьезная необходимость стратегического мышления, планирования программы действий, постановки четких целей и выделения средств для выбранного пути развития. Если несколько лет назад целью стратегического маркетинга являлось выявление целостного направления деятельности компании, то в настоящее время требуется разработка всех вариантов реагирования на изменение внешней среды, а именно: разработка эффективной, ориентированной на условия рынка, организационной и управленческой системы; распределение в соответствии с этим ресурсов компании.

Следует отметить, что еще несколько лет назад многие предприятия могли успешно существовать, не обращая особого внимания на внешнюю среду и сосредотачивая свои силы преимущественно на ежедневных задачах и внутренних проблемах, которые связаны с увеличением эффективности использования ресурсов в текущей работе. На сегодняшний день, несмотря на то, что текущая деятельность предприятия не уходит на второй план, более перспективным становится управление, обеспечивающее адаптацию организации к внешней среде, которая изменяется быстрыми темпами. Кроме того, ранее существовало мнение о том, что у крупной организации значительно больше шансов выиграть в конкурентной борьбе у небольшой компании, то сейчас становится очевидно, что в этой борьбе побеждает тот, кто быстрее отреагировал и подстроился под изменения внешней среды. Появление новых маркетинговых инструментов, неожиданное изменение позиции покупателя и роли человеческих ресурсов, развитие информационных сетей, серьезные изменения в экономике, политике, социальной и технологической сфере и множество других причин привели к резкому росту значения стратегического менеджмента.

В современных условиях, становление стратегического управления на предприятиях сталкивается с рядом методологических трудностей, одна из которых – выбор эффективной стратегии развития предприятия. Стремительное развитие научно-технического прогресса оказывает существенное влияние на все функциональные и обеспечивающие процессы предприятий. Изменения, происходящие во внешней среде, требуют постоянной адаптации к ним и выбора наиболее подходящей стратегии развития, которая способствует уменьшению влияния негативных факторов на показатели функционирования и направлена на адаптацию к использованию и разработкам инновационных процессов, услуг и продуктов. Таким образом, актуальность стратегического развития организаций в современных российских условиях значительно возросла.

Стратегическое управление позволяет руководителям компаний заранее выявлять различные угрозы, которые могут негативно повлиять на текущую деятельность и развитие предприятия, и управлять ими, благодаря грамотному использованию имеющихся ресурсов. Профессионально разработанная и эффективно реализованная стратегия развития предприятия в условиях глобализации и интернационализации экономических процессов позволяет компаниям более точно выявить потребности и запросы целевой аудитории и в дальнейшем сделать как можно больше клиентов постоянными. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический менеджмент – это один из наиболее эффективных инструментов управления, который позволяет предприятиям разработать и реализовать долгосрочную стратегию усиления своих позиций на динамично развивающихся рынках. Сказанное позволяет судить об актуальности выбранной темы исследования.

В научной литературе существует несколько подходов к процессу формирования стратегии выхода компании на международные рынки, но данные подходы не ориентированы на средние и малые предпринимательские структуры, в связи с чем, разработки носят теоретический, а не практический характер.

В то же время российские предприятия и компании нуждаются в достоверной, структурированной информации о том, как выбрать подходящий рынок

для освоения, как сформировать или изменить существующую маркетинговую стратегию для успешного управления предприятием на новом рынке и оценить, будет ли она эффективна.

По данным причинам тема настоящего исследования является актуальной для предприятий, работающих и развивающихся в современных условиях.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК». Поставленная цель реализуется в работе в виде решения следующих задач:

- 1) раскрыть понятие, экономическую сущность и место стратегии выхода на новый рынок сбыта в системе стратегий развития организаций;
- 2) охарактеризовать виды стратегии выхода на новый рынок сбыта, а также представить основные этапы их разработки и внедрения;
- 3) представить организационно-экономическую характеристику, а также провести анализ внешней и внутренней среды ООО «АРТК»;
- 4) провести оценку действующей в ООО «АРТК» стратегии и проанализировать экономические результаты ее реализации;
- 5) обосновать необходимость разработки и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта в ООО «АРТК»;
- 6) разработать стратегию выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК» и представить прогнозируемые экономические результаты от ее внедрения.

Предметом исследования является стратегия выхода на новый рынок сбыта. Объектом исследования выступает ООО «АРТК». Период исследования: 2022 – 2024 гг. Методологическая база исследования: методы маркетинговых исследований и сбора информации, методы сравнительного анализа, системного анализа, методы научно-целевого планирования. Эмпирическая база исследования: результаты маркетинговых исследований рынка транспортных услуг Амурской области, обзор конкурентов, основные показатели развития транспортной сферы, внутренняя информация ООО «АРТК» и финансовая отчетность организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА НОВЫЙ РЫНОК СБЫТА

1.1 Понятие, экономическая сущность и место стратегии выхода на новый рынок сбыта в системе стратегий развития организаций

В современных условиях хозяйствования, многие российские предприятия сталкиваются с негативным проявлением факторов внешней и внутренней среды, которые способны формировать возможности и угрозы для развития деятельности организаций. В подобных условиях все большее значение для хозяйствующих субъектов приобретают стратегии, представляющие собой перечень и характеристику основных направлений развития деятельности организаций.

Важно отметить, что стратегии предприятий являются эффективной деловой концепцией, дополненной набором реальных действий, которые способны привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Единой стратегии для предприятия не существует. Каждая стратегия предприятия даже в одной отрасли уникальна, поэтому индивидуально и определение направления стратегии предприятия, зависящей как от его потенциала, так и от размера предприятия.

В целях раскрытия понятия «стратегия развития предприятия», целесообразно рассмотреть каждый термин отдельно.

Так, термин «стратегия» является достаточно сложным и емким понятием, исследованием которого занимаются многие экономисты. В целях обобщения авторских подходов к исследованию понятия «стратегия», в таблице 1 представлены необходимые сведения.

Анализируя представленные сведения, следует отметить, что авторские определения характеризуются терминологическими различиями, а также различиями в подходах по отношению к классификационным признакам термина «стратегия».

Таблица 1 – Авторские определения понятия «стратегия»

Автор	Определение термина «стратегия»
1	2
И. Ансофф	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности ¹
М. Портер	Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции ²
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей ³
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг	Стратегия компании – это системный подход к решению проблем ее развития и функционирования, что обеспечивает сбалансированность деятельности компании ⁴
О.С. Виханский	Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям ⁵
А.Т. Зуб	Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании ⁶
Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова	Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций ⁷
В.А. Василенко, Т.И. Ткаченко	Стратегия является концепцией интегрального подхода к деятельности предприятия и представляет собой такое сочетание ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой среды, действующих в настоящем и будущем, при которых организация надеется достичь своей основной цели ⁸
А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская	Стратегия – это направление и способ действия руководства компании по достижению поставленных целей ⁹
Н.К. Смирнова, А.В. Фомина	Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ ¹⁰

¹ Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика. 2022. С. 182.

² Портер, М. Международная конкуренция. М.: Международные отношения. 2021. С. 114.

³ Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. М.: Юнити. 2021. С. 97.

⁴ Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс. 2022. С. 252.

⁵ Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2020. С. 84.

⁶ Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс. 2020. С. 75.

⁷ Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юрист. 2020. С. 176.

⁸ Василенко, В.О. Стратегическое управление: пособие для вузов. М.: Юрайт. 2022. С. 207.

⁹ Буравлев А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства. М. : Юрайт. 2021. С. 59.

¹⁰ Смирнова, Н.К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному. М.: Юрайт. 2022. С. 176.

1	2
Л.Г. Мельник	Стратегия предприятия – долгосрочные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятий относительно производства, доходов и расходов, капиталовложений, цен, социальной защиты ¹¹

При этом необходимо согласиться с мнением исследователя Дж. Мидлтона, который полагает, что «определение стратегии всегда связаны с выбором направления для развития деятельности организации и маршрутом этого движения»¹².

Представленные определения термина «стратегия» возможно объединить в три основные группы: стратегия, как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий; стратегия, как набор правил принятия решений; стратегия, как программа функционирования предприятия во внешней среде, то есть программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, реализации интересов владельцев, укрепления конкурентных позиций предприятия.

Примеры определений термина «стратегия» с учетом выше представленной группировки, раскрыты в таблице 2.

Таблица 2 - Примеры определений термина «стратегия» с учетом классификации на три основные группы подходов

Подход	Автор	Определение термина «стратегия»
1	2	3
Стратегия как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия является детальным всесторонним комплексным планом, назначенным для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей ¹³
Стратегия как перечень правил принятия решений	Г. Минцберг	Стратегия является средством координации целей и ресурсов, что больше всего отвечает концепции стратегического управления ¹⁴

¹¹ Мельник, Л.Г. Экономика предпринимательства: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана. 2020. С. 318.

¹² Миддлтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. М. : Олимп–Бизнес. 2022. С. 74.

¹³ Мескон, М. Основы менеджмента. М. : Юрайт. 2022 С. 273.

¹⁴ Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер. 2022. С. 139.

1	2	3
Стратегия, как программа функционирования предприятия во внешней среде, то есть программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей клиентов, реализации интересов владельцев, укрепления конкурентных позиций предприятия.	О.С. Виханский	Под стратегией понимается набор правил, способов, механизмов развития, необходимых для эффективной деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и динамично изменяющейся внешней и внутренней среды ¹⁵

Современные экономические условия диктуют необходимость изменения термина «стратегия», в целях достижения его соответствия динамично меняющимся внешним условиям. При этом современные условия требуют от стратегии быть одновременно и сильной, и гибкой. Усложняется внутренняя структура стратегии: исследователи стремятся выделить в ней отдельные части, сформировать правила определения стратегии, определить базовый набор компонентов.

Важно отметить, в системе стратегического планирования организаций выделяют четыре основные группы стратегий:

- базовые стратегии;
- конкурентные стратегии;
- глобальные стратегии;
- стратегии роста.

Классификация маркетинговых стратегий представлена на рисунке 1.

Особый интерес в рамках исследуемой темы выпускной квалификационной работы, представляют глобальные стратегии, которые носят транснациональный характер. Иными словами, глобальные стратегии – это генеральный план работы международных компаний, целью таких стратегий выступает определение как основного направления развития компании, так и отдельных его ветвей.

¹⁵ Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2020. С. 118.



Рисунок 1 – Классификация маркетинговых стратегий

Глобальные стратегии подразделяются на следующие виды:

- стратегия интернационализации (предполагает выход на новые рынки);
- стратегия глобализации (предполагает создание продуктов, которые соответствуют международным стандартам);
- стратегия кооперации (предполагает взаимодействие с другими компаниями).¹⁶

Таким образом, стратегия выхода на новые рынки сбыта относится к глобальной стратегии в системе маркетинговых стратегий организации.

Согласно общепринятому определению, стратегия выхода на рынок - это запланированный способ распределения и доставки товаров или услуг на новый целевой рынок. В импорте и экспорте услуг это относится к созданию, установлению и управлению контрактами в другой стране.

Значимость рассматриваемой стратегии заключается в следующем: в современных условиях, все больше организаций стремятся выйти на глобальный

¹⁶ Володин, Ю.В. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. № 1. С. 108.

рынок, тем самым подтверждая позицию лидерства в отрасли. Среди причин выхода на новые рынки сбыта товаров, продукции или услуг, возможно выделить следующие:

1) привлечение новых потребителей (клиентов). В случае насыщения внутреннего рынка, компаниям необходимо найти новые рынки сбыта для повышения своих доходов, прибыли и обеспечения долгосрочного роста компании;

2) сокращение издержек и повышение конкурентоспособности. В виду ограниченного масштаба внутреннего рынка, компании не могут максимально получить выгоду за счет эффекта масштаба и эффекта обучаемости. Как следствие, организации находят путь к экспорту своей продукции на зарубежные рынки;

3) преимущества за счет ключевой компетенции. Ключевая компетенция представляет собой специфический фактор, который бизнес рассматривает как центральный и значимый при развитии и расширении. Под ключевой компетенции компании может подразумеваться разное – от владения уникальной технологией, ноу-хау, до прочных и надежных отношений с клиентом. В современной экономической литературе выделяют три основных момента в определении ключевой компетенции компании:

- ключевая компетенция дает доступ к множеству рынков сбыта;
- ключевая компетенция должна вносить существенный вклад в восприятии покупателей преимуществ конечного продукта;
- ключевая компетенция должна быть сложной для имитации конкурентами. Следовательно, компании, обладающие ключевой компетенцией могут достичь конкурентных преимуществ не только на внутреннем рынке, но также и на внешнем;

4) снижение странового риска за счет диверсификации. Компании, оперирующие на рынках разных стран или регионов, могут получить итоговую выгоду, в части компенсации убытков, возникающих из-за экономического спада в одной стране или регионе за счет продаж в другой стране или регионе;

- 5) увеличение рыночной капитализации компании;
- 6) удовлетворение требований акционеров по расширению деятельности компаний на глобальном уровне.¹⁷

Таким образом, стратегия выхода на новые рынки сбыта ориентирована на завоевание новых территорий сбыта товаров, продукции, работ или услуг. Важно отметить, что в современных условиях, многие российские организации, в качестве новых рынков сбыта рассматривают территории иностранных государств, в частности, приграничные страны. Это обусловлено сложностями в реализации производимой продукции, реализуемых товаров или услуг на имеющемся уже завоеванном рынке; высоком уровне конкуренции на определенном отраслевом рынке внутри страны, что сокращает потенциальные объемы сбыта; высокий потенциальный потребительский спрос на товары, продукцию или услуги, реализуемые организацией на иностранных рынках. Расширению рынков сбыта благоприятствуют усиление политико-экономических отношений со странами ЕАЭС (евразийского экономического союза), АТР (азиатско-тихоокеанского региона) и странами Африки.

Таким образом, для выхода на новые рынки сбыта, должны иметь место определенные причины и потенциальные возможности организации, реализация которых позволит достичь более высокого уровня продаж, расширить клиентскую базу и наладить новые каналы поставок.

1.2 Виды стратегий выхода на новый рынок сбыта и их характеристика

Критерием классификации стратегий выхода на новый рынок на международный уровень может выступать степень риска управления, которой подвергается компания. Можно выделить три вида риска:

- 1) риск потери контроля над основными функциями, такими как производство, маркетинг и т.д.;
- 2) риск несоответствия реализации оперативной стратегии по сравнению

¹⁷ Володин, Ю.В. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. № 1. С. 110.

с головной компанией. Данный риск связан с тем, что транснациональные компании могут придерживаться стратегии перелива прибыли, полученной в одной стране, на другой рынок в иной стране для поддержания нужного уровня конкурентоспособности. Конфликт интересов может возникать в случае, если созданная структура компании на зарубежном рынке будет оперировать в противоречие с общей стратегии компании, мотивируя свои действия отказом от убыточной деятельности;

3) риск потери контроля над ноу-хау, что составляет главное конкурентное преимущество компании. Таким образом, можно выделить три группы стратегий в зависимости от риска управления (таблица 3).

Таблица 3 – Корректировка стратегии выхода на новый рынок в зависимости от уровня риска управления

Степень риска	Стратегии выхода на новые рынки сбыта
Риск управления низкий	Экспорт: прямой
	Контрактное производство
	Дочерняя компания: установление новой компании
	Контракт на управление
Риск управления средний	Экспорт: косвенный
	Дочерняя компания: поглощение
Риск управления высокий	Совместное предприятие
	Лицензирование
	Франчайзинг
	Стратегический альянс

Ниже представлена характеристика стратегий в каждой группе более подробно.

Стратегии выхода на новые рынки сбыта, группа «Риск управления низкий»:

- экспорт: прямой;
- контрактное производство;
- дочерняя компания: установление нового предприятия на зарубежном рынке;
- управление по контракту.

Основные стратегии в системе стратегий выхода на новые рынки сбыта в

группе «Риск управления низкий»:

1) стратегия прямого экспорта. При прямом экспорте, компания реализовывает свою продукцию импортеру или напрямую покупателям на иностранном рынке. В данном случае компания должна реализовать комплекс маркетинга начиная от проведения маркетинговых исследований, заканчивая разработкой маркетинговой стратегии выхода на рынок. При этом реализация продукции конечным клиентом и послепродажное обслуживание может осуществляться компанией собственными силами или с привлечением посторонних организаций, работающих на иностранном рынке;¹⁸

2) контрактное производство. Контрактное производство (субподряд) используется в случае, когда компания заключает договор с другим предприятием по поводу изготовления разных изделий и оказании услуг. Предприятие, с которым подписывается контракт, может быть местным, либо находится в той же стране, что и компания, либо находится в третьей стране. Контрактное производство используется в случае производства отдельных частей продукции, выполнении отдельных стадий технологического процесса, переработки сырья и материалов, а также при монтаже и сборке из деталей и комплектующих, производимых в разных странах, готового изделия. Обычно компании, занимающиеся в фармацевтической, химической, текстильной и металлообрабатывающей сферах, используют стратегию контрактного производства для завершения стадий технологического процесса;

3) дочерняя компания: установление нового предприятия на зарубежном рынке. Большим преимуществом данной стратегии является возможность компании создать ту структуру предприятия, которая интегрируется полностью в единую структуру компании;

4) контракт на управление. Контракт на управление представляет собой соглашение, в соответствии с которым иностранная компания представляет ноу-хау в сфере управления в определенных или во всех областях другой стороне соглашения за определенную плату, которая варьируется в диапазоне от

¹⁸ Котова, О.Н. Разработка стратегии выхода бренда на новые рынки // Вестник КемГУ. 2023. № 4. С. 178.

двух до пяти процентов от выручки.

Стратегии выхода на новые рынки сбыта, группа «Риск управления средним»:

- экспорт: косвенный;
- дочерняя компания: поглощение;
- совместное предприятие;
- управление по контракту.

Основные стратегии в системе стратегий выхода на новые рынки сбыта в группе «Риск управления средним»:

1) стратегия косвенного экспорта. Косвенный экспорт представляет собой стратегию, при которой компания осуществляет продажу своей продукции на зарубежные рынки через независимые организации, которые уже функционируют на данных рынках. Применительно к российской практике, компания «Лаборатория Карсперский» активно применяет стратегию косвенного экспорта как решение для выхода на новые иностранные рынки;

2) создание дочерней компании путем поглощения. Поглощения имеют три основных преимущества. Во-первых, на реализацию данной стратегии затрачивается относительно небольшое количество времени. Во-вторых, многие компании прибегают к стратегии поглощения для опережения своих конкурентов в условиях быстро меняющегося глобального рынка, особенно в сфере телекоммуникации, где либерализация прямых иностранных инвестиций позволяют компаниям выходить на иностранные рынки через серии поглощений в целях достижения глобального масштаба. В-третьих, из соображения менеджеров компании стратегия поглощения может быть менее рискованной, чем построение нового предприятия.¹⁹

Стратегии выхода на новые рынки, группа «Риск управления высоким»:

- совместное предприятие;
- лицензирование;
- франчайзинг;

¹⁹ Котова, О.Н. Разработка стратегии выхода бренда на новые рынки // Вестник КемГУ. 2023. № 4. С. 179.

- стратегический альянс.

Основные стратегии в системе стратегий выхода на новые рынки сбыта в группе «Риск управления высокий»:

1) совместное предприятие. Создание совместного предприятия предполагает участие двух и более компаний при создании нового предприятия. На практике есть множество примеров использования данной стратегии;

2) лицензирование. Лицензирование применяется в случае, когда иностранная компания (лицензиар) передает права на обладание неким объектом местной компании (лицензиату), которую в свою очередь должна выполнять определенные работы или производить оплату согласно заключенному лицензионному соглашению;

3) франчайзинг. Франчайзинг представляет собой особую форму лицензирования, где франчайзер не только продает нематериальный актив (как правило, это торговая марка) франчайзи, но также обязует франчайзи соблюдать определенные правила как вести бизнес. Правило и порядок использования франшизы отражается в договоре между франчайзером и франчайзи. Обычно в договоре определяется сумма отчислений за пользование франшизы, которая в свою очередь может быть фиксированной, единоразовой за определенный период или рассчитываться как определенный процент от продаж. В случаях, когда требование отчислений за использование франшизы отсутствует, франчайзи должен приобрести у франчайзера определенное количество товара, работ или услуг.

В отдельный пункт договора могут выделяться условия использования товарного знака (бренда). Эти требования могут различаться по степени сложности: франчайзи может использовать бренд в определенной области, или от франчайзи требуется распоряжаться оборудованием в магазине в точном соответствии с требованиями франчайзера начиная от размеров и цвета полок заканчивая обязательной формой рабочей одежды персонала;

4) стратегические альянсы. Стратегические альянсы представляют собой договор сотрудничества между потенциальными или фактическими конкурен-

тами. Стратегический альянс может быть сформирован на долгосрочной перспективе с помощью создания совместного предприятия, в котором две или больше компаний участвуют в равных долях.

Выбор определенного типа стратегии выхода на новые рынки во многом обусловлен следующими факторами:

- емкость рынка (определяется на основе численности потенциальных потребителей товаров, продукции и услуг, частоты приобретения реализуемых активов или их стоимостью. Данный фактор определяет потенциальную эффективность реализации стратегии выхода на новые рынки сбыта. Относительно небольшая емкость рынка не позволяет судить о позитивных перспективах реализации рассматриваемой стратегии, а также определяет вероятность низких доходов организации от внедрения данной стратегии);

- уровень потенциального спроса на товаров, продукцию или услуги, реализуемые организацией на новых рынках сбыта (расчет потенциального потребительского спроса на новых рынках сбыта в отношении определенных групп товаров, продукции или услуг определяется на основе имеющейся информации об объемах производства данных товаров или услуг, а также об объеме их импорта из иностранных государств на территорию конкретного региона государства. Расчет потенциального уровня потребительского спроса и объем наполняемости конкретного территориального рынка определенными товарами или услугами позволяет сделать вывод о потенциальных объемах продаж на новых рынках сбыта, а также спрогнозировать потенциальную выручку и прибыль);

- потенциальные каналы сбыта товаров, продукции или услуг (данный фактор имеет особо важное значение при разработке и реализации стратегии выхода на новый рынок сбыта. Отсутствие отлаженных каналов поставки, наличие особенностей рельефа территории по которой доставляются товары или продукция, особенности климатических условий, система таможенно-тарифного регулирования в иностранных государствах и прочие аналогичные факторы могут создавать сложности при реализации рассматриваемой стратегии. Поэтому, особо важно заранее проработать каналы сбыта товаров или про-

дукции, возможно привлечение транспортной организации, которая возьмет на себя все функции по доставке грузов, а также ответственность за его их сохранность);

- направления продвижения товаров, продукции или услуг на новых рынках сбыта (от результатов реализации процессов продвижения товаров или продукции во многом зависят результаты его продаж и эффективность реализации стратегии выхода на новые рынки. В целях достижения высокой эффективности рассматриваемой стратегии, целесообразно использовать несколько рекламных средств, чтобы завоевать как можно большую клиентскую базу);

- уровень доходов населения на новом рынке сбыта (указанный фактор, наряду с потенциальным потребительским спросом на товары, продукцию или услуги определяет потенциальные объемы реализации. Важно отметить, что даже при высоком потенциальном потребительском спросе, низкий уровень доходов населения не позволит достичь желаемого уровня продаж, а меры по продвижению продаж не позволят достичь желаемых результатов реализации стратегии);

- финансовое состояние организации (внедрение стратегии выхода на новые рынки сбыта является достаточно дорогостоящим мероприятием, даже на стадии разработки стратегии, что требует существенных затрат на реализацию маркетинговых исследований, результаты которых позволят определить потенциальную эффективность предложенной стратегии. При недостаточном уровне финансовой состоятельности организации, возможно прибегнуть к заемным денежным средствам, в качестве которых следует рассмотреть банковский кредит и инвестиционные средства третьих лиц. При этом важно учитывать процентную ставку по кредиту, тем более в современных условиях, характеризующихся нестабильностью в кредитно-банковской сфере, что привело к существенному росту процентных ставок по банковским кредитам).

Представленные факторы определяют множество особенностей при разработке и реализации стратегии выхода на новые рынки, а также определяет необходимость выявления потенциальных возможностей и рисков, что даст бо-

лее объективную оценку потенциальных результатов и эффективности реализации рассматриваемой стратегии.

Помимо этого, учитывая выше сказанное, целесообразно заключить о сложности, длительности и трудоемкости процессов, связанных с разработкой и реализацией стратегии выхода на новые рынки сбыта. При этом следует подчеркнуть существенные потенциальные выгоды для организации при реализации данной стратегии, которые заключаются в существенном расширении клиентской базы, рост объемов продаж, расширение рынков сбыта товаров, продукции или услуг, завоевание более устойчивого положения на рынке определенных товаров, продукции или услуг, повышение уровня конкурентоспособности, а также оптимизация экономического положения организации.

1.3 Основные этапы разработки и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта

Известно, что при выходе компании на новый рынок сбыта необходимо разработать четкий и конкретный алгоритм формирования маркетинговой стратегии. Он должен содержать в себе все необходимые этапы с определенной конкретизацией. Данный алгоритм формирования маркетинговой стратегии в контексте выхода предприятия на новый рынок сбыта представлен в виде блок-схемы действий (рисунок 2). Ниже представлена характеристика указанных этапов.

Первый этап: определение мотивов выхода на новый рынок сбыта. Данный этап выявляет причины, по которым предприятию необходимо рассматривать выход на новый рынок сбыта как приоритетное направление.

Второй этап: анализ потенциала компании для выхода на новый рынок сбыта. После определения мотивов предприятия перейдем к рассмотрению возможности освоения предприятием зарубежных рынков – наличию у предприятия необходимых для этого ресурсов. Как уже отмечалось ранее, это финансовые и трудовые ресурсы, производственные мощности, НИОКР, транспортно-логистические и маркетинговые возможности.



Рисунок 2 - Алгоритм формирования стратегии выхода на новый рынок сбыта
Данные ресурсы и возможности необходимо проанализировать (таблица 4).

Таблица 4 - Основные задачи для анализа ресурсов и возможностей предприятия при выходе на новые рынки сбыта

Виды ресурсов и возможностей предприятия	Аналитические задачи
1	2
Финансовые ресурсы	Изучение структуры, состава источников формирования капитала. Определение стоимости отдельных источников привлечения капитала. Оценка степени финансового риска
Трудовые ресурсы	Изучение обеспеченности компании трудовыми ресурсами. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов.

Продолжение таблицы 4

1	2
Производственные мощности	Определение обеспеченности компании производственными мощностями. Оценка степени соответствия производимого товара требованиям потребителей.
НИОКР	Соответствие товаров мировым стандартам качества. Уровень технической оснащенности НИОКР. Инновационная составляющая в разработанных НИОКР товарах.
Транспортно-логистические возможности	Оценка мощности складской системы. Оценка оснащенности транспортного парка компании. Уровень изношенности транспортного парка.
Маркетинговые возможности	Оценка возможностей получения актуальной информации о новых рынках сбыта. Оценка опыта ведения бизнеса на новых рынках сбыта.

Для успешного выхода на зарубежный рынок руководство предприятия должно четко понимать, за счет каких ресурсов оно будет осуществлять свою международную деятельность и в какие бизнес-единицы вкладывать свой капитал. План обеспечения компании необходимыми финансовыми ресурсами имеет большое значение, при этом анализ наличия источников формирования капитала является важнейшим элементом планирования. Качество и объем выполненных работ, эффективность использования оборудования, продажи товара, его себестоимость и прибыль на предполагаемом к освоению зарубежном рынке напрямую зависят от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Выход предприятия на зарубежный рынок в большинстве случаев требует увеличения трудовых ресурсов. Зачастую предприятию предстоит модифицировать существующий товар или разработать новый, для чего потребуются компетентное подразделение НИОКР, которое должно проводить оценку качества и скорость исполнения функций данного подразделения.

Третий этап: выбор способа оценки новый рынок сбыта. Выбор нового рынка – сложное управленческое решение, долгосрочные последствия которого могут быть как позитивными, так и негативными, поэтому важно определить способ оценки зарубежных рынков, подходящий конкретной компании. Известны три основных подхода: субъективный, дискретный, комплексный. Для

современных организаций, наилучшим образом подходит комплексный подход оценки зарубежных рынков. Комплексный подход – это количественная оценка каждого рынка по системе показателей, которая характеризует не только рынок для определенного товара, но и экономические, политико-правовые, социально-культурные процессы в исследуемых странах, а также глубокое аналитическое обоснование. Для проведения анализа разрабатывается таблица, в которой содержатся: перечень потенциальных стран для освоения; перечень показателей, которые анализируются; количественная или качественная оценка показателя; количество баллов за каждую характеристику показателя.

Для сравнения рынков каждой страны проставленные баллы суммируют, набравший максимальное количество баллов рынок считается наиболее благоприятным.

Четвертый этап – выбор направления интернационализации бизнеса. Выбор проводится с использованием адаптированной матрицы Ансоффа. Выбрав стратегию развития, руководство предприятия определит направление интернационализации бизнеса.

Пятый этап – анализ альтернативных вариантов новый рынок сбыта. После определения направления интернационализации бизнеса и формирования перечня предполагаемых к освоению зарубежных рынков необходимо: выявить и детально проанализировать предпосылки к освоению зарубежного рынка, выявить и проанализировать барьеры. Цель данного этапа – определить наиболее перспективные зарубежные рынки.

Шестой этап – оценка возможностей преодоления барьеров. На данном этапе руководству предприятия необходимо понять, преодолимы ли выявленные ранее барьеры, какие ресурсы и какой их объем необходим для преодоления данных барьеров, может ли предприятие обеспечить необходимый объем ресурсов.

Седьмой этап: определение вариантов новый рынок сбыта для рассмотрения. Для дальнейшего планирования предприятие должно отказаться от рынков, которые подходят под следующие параметры: барьеры выхода на зарубеж-

ный рынок непреодолимы; барьеры выхода на зарубежный рынок преодолимы, но у предприятия нет требуемого объема ресурсов; барьеры выхода на зарубежный рынок преодолимы, требуемый объем ресурсов есть, но объем данных затрат имеет неприемлемый срок окупаемости.

Восьмой этап: выбор рынка и SWOT-анализ. Основной целью данного этапа является окончательный выбор зарубежного рынка для освоения предприятием.

В рамках указанной цели, выбранные предприятием количественные и качественные показатели оцениваются экспертным методом по балльной системе, производится расчет взвешенных значений показателей и их суммы, результаты сводятся в таблицу 5.

Таблица 5 - Форма балльной оценки показателей вариантов нового рынка сбыта

Показатели оценки альтер- нативных вари- антов новых рынков сбыта	Рынки сбыта						
	V	Рынок 1		Рынок 2		Рынок 3	
		X	V x X	X	V x X	X	V x X
Показатель 1							
Показатель 2							
Показатель 3							
Итого							

В таблице 5 экспертно определяются:

- V – весомость выбранных показателей (определяется исходя из целей предприятия, его специфики). Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 5, где: 1 – показатель слабо важен; 5 – показатель очень важен. Далее выбирается зарубежный рынок или рынки (количество определяется экспертами предприятия), набравший максимальное количество баллов, который предприятие и будет осваивать.

- X – оценка степени выраженности данного показателя для рассматриваемого рынка. Для оценки весомости можно использовать цифровую шкалу, например, от 1 до 10, где: 1 – невыгодно для предприятия; 10 – крайне выгодно для предприятия.

- $V \times X$ – значение показателя.²⁰

Для дальнейшего анализа рынка-лидера можно прибегнуть к различным методам, но оптимальным для данного этапа формирования стратегии является SWOT-анализ, так как он есть основа для определения целей и стратегий компании и может проводиться на разных уровнях: организации, каждого целевого сегмента рынка, каждого товара или услуги, конкурентной борьбы – он позволяет описать основные тенденции развития предприятия и определить поле альтернативных направлений его дальнейшего развития.

По результатам данного анализа определяются сильные и слабые стороны предприятия с учетом возможностей и угроз со стороны зарубежного рынка.

Девятый этап: выбор нового рынка сбыта и формирование стратегии сегментирования. Сначала, предприятию требуется проанализировать следующие параметры:

- целевые потребители зарубежного рынка по ряду критериев (социально-демографические, географические, характеристики физического состояния, поведенческим характеристикам);
- потребности потребителей зарубежного рынка;
- факторы спроса.

Для проведения анализа рекомендуем использовать трехмерную модель Д. Абея.

Десятый этап: определение основных конкурентных преимуществ. После определения стратегии сегментирования необходимо выработать стратегии позиционирования, определить тип базового конкурентного преимущества, определение которого может основываться на базовых принципах позиционирования.

Основные принципы позиционирования, характерные для выхода предприятия на новый рынок сбыта:

- позиционирование по значимой роли на мировом рынке (акцент на

²⁰ Лузянин, М.А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки // Вестник евразийской науки. 2022. № 5. С. 4.

опыте работы предприятия на других зарубежных рынках, результатах его деятельности на других новых рынках сбыта);

– позиционирование по стране базирования предприятия (акцент на опыте определенных стран в производстве определенного вида товаров).²¹

Одиннадцатый этап: формирование комплекса маркетинга, тактических и оперативных положений.

Определив стратегию сегментирования и позиционирования, предприятие должно выбрать способ выхода на зарубежный рынок в соответствии с потребностями потребителей. На данном этапе необходимо разработать маркетинговую стратегию по каждому из элементов комплекса маркетинга:

1) товар. Выделяют 3 возможные товарные стратегии при выходе предприятия на новый рынок сбыта:

а) прямое распространение – вывод на новый рынок сбыта товара без каких-либо изменений;

б) адаптация товара – модифицирование товара в соответствии с характером потребностей и условиями конкретного нового рынка сбыта;

в) создание товара – создание отдельного товара специально для нового рынка сбыта;

2) продвижение. Важным элементом международного комплекса маркетинга является продвижение товаров и услуг. В данном случае фирма может использовать уже апробированные методы и средства продвижения своих товаров и услуг (реклама, стимулирование сбыта, PR и др.) или менять их в зависимости от условий нового рынка – это называется коммуникационной адаптацией.²² Существует 4 способа адаптации к условиям нового рынка сбыта:

а) перевод на другой язык, изменение основных текстов и цвета;

б) использование специальной, адаптированной к конкретному новому рынку сбыта;

²¹ Киселис, В. Теоретические аспекты анализа и разработки стратегии выхода на международный рынок оптовых торговых предприятий // Теория и практика общественного развития. 2024. № 1. С. 106.

²² Киселис, В. Теоретические аспекты анализа и разработки стратегии выхода на международный рынок оптовых торговых предприятий // Теория и практика общественного развития. 2024. № 1. С. 107.

в) разработка портфеля коммуникационных ресурсов предприятия и выбор подходящего варианта для каждого из новых рынков сбыта;

г) разработка совершенно новой концепции продвижения для осваиваемого предприятием нового рынка сбыта;

3) цена. Существуют различные стратегии ценообразования при выходе предприятия на новый рынок сбыта:

а) унификация цен – установление единой цены на товар для всех географических рынков;

б) установление рыночных цен в каждой стране – цена на товар устанавливается в соответствии с условиями каждого рынка (спрос и предложение, деятельность конкурентов на каждом географическом рынке);

в) установление цены на основе издержек в каждой стране – устанавливается цена для всех географических рынков методом суммирования издержек и стандартной наценки;

4) сбыт. При планировании стратегии распределения выхода предприятия на зарубежный рынок важно определить:

а) вид распределения: интенсивное распределение – максимизация количества торговых точек, и их концентрация на предполагаемом к освоению нового рынка сбыта («продавать там, где покупают»);

б) селективное распределение – ограничение количества торговых точек на предполагаемом к освоению новом рынке сбыта, в которых представлен товар предприятия («продавать там, где лучше продается»);

в) эксклюзивное распределение – ограничение количества торговых точек на предполагаемом к освоению нового рынка сбыта, при условии, что одна торговая точка обслуживает одну географическую зону (город, регион, страна).

5) длину канала распределения:

а) прямой канал распределения – товар реализуется непосредственно конечному потребителю;

б) косвенный – короткий канал распределения – один тип посредников (оптовый или розничный) между производителем и потребителем;

в) косвенный – длинный канал распределения – наличие посредников двух или трех видов (оптовый, мелкооптовый, розничный).

Двенадцатый этап: выход на новый рынок сбыта. По окончании процесса принятия основных стратегических решений (стратегии сегментирования, позиционирования, выхода на новый рынок сбыта) предприятие разрабатывает практический план выхода на зарубежный рынок.

В ходе апробации рассмотренной методики, прежде всего необходимо выявлены мотивы и барьеры выхода на новый рынок сбыта, проведен анализ потенциала компании, выбраны четыре интересующих предприятие географических рынка, сформировать перечень наиболее важных показателей для сравнения данных рынков. Базовые данные для количественно исчисляемых показателей представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Количественные и качественные показатели для оценки рассматриваемых географических территорий

Количественные показатели	Качественные показатели
Динамика емкости рынка производства определённых товаров или услуг	Степень давления конкурентных сил на рынке производства определённых товаров или услуг
Динамика ВВП страны, в которой предприятие собирается открывать представительства	Сезонность спроса на определённые товары или услуги
Человеческие ресурсы	Уровень развитости инфраструктуры рассматриваемого региона или города. Выгодность ситуации на рынке производства определённых товаров или услуг. Благоприятность политической ситуации в рассматриваемом городе или регионе. Выгодность географического положения рассматриваемого города или региона. Выгодность системы налогообложения рассматриваемой страны.

После разработки стратегии, необходимо четко спланировать механизм действий, иначе, реализация стратегии не принесет желаемых результатов. Важно отметить, что для разработки механизма действий, могут быть использованы формальные или неформальные методы. Формальные методы основываются на математических подходах и в большинстве случаев имеют матричное

выражение. Неформальные методы базируются на творческом или интуитивном подходах.

Наибольшее распространение получили формальные методы, учитывая, что они позволяют получить наиболее объективные результаты.²³ Также особое место в системе разработки и реализации стратегии развития предприятия, имеет процесс управления стратегией, которые требует формирования эффективной системы аппарата управления, адаптированного к современным условиям хозяйствования и изменениям на микро- и макроуровне, и является наиболее важным аспектом деятельности организации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием предприятия.

В ходе реализации стратегии, необходимо уделить особое внимание контролю над ходом внедрения конкретных действий и механизмов. В экономической литературе выделяют три основные функции контроля:

- формулирование целей контроля; – количественное измерение результатов;
- анализ результатов деятельности, поиск причин любых отклонений от запланированного;
- корректирующие действия для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением.

Организация эффективного контроля над ходом реализации стратегии позволяет достичь более эффективных результатов, а также определить необходимость внесения корректировок в сформированный план действий для реализации стратегии.²⁴

Стратегия развития предприятия имеет особое значение в современных экономических условиях, формируемых санкционной политикой иностранных государств против России. Политические и экономические санкции стран Запада, с одной стороны, генерируют многочисленные ограничения для российских организаций, которые связаны с нарушением логистики поставок товаров,

²³ Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Экономика. 2020. С. 154.

²⁴ Котова, О.Н. Разработка стратегии выхода бренда на новые рынки // Вестник КемГУ. 2023. № 4. С. 180.

ограничением доступа России к выходу на международные рынки товаров, сложности в организации платежей с иностранными государствами, удорожание кредитов из-за роста ключевой ставки РФ, и, как следствие, роста процентных ставок по кредитам банков. Представленные проблемы ведут к росту финансовых расходов организаций, и, в результате, к снижению финансовых результатов.

При этом помимо негативных факторов, формируемых иностранными санкциями, имеют место и позитивные, которые формируются за счет ухода ряда иностранных организаций с российского внутреннего рынка, что создает возможности для развития деятельности предприятий.

В целях развития деятельности хозяйствующих субъектов в кризисных условиях, стратегия развития предприятия должна корректироваться под меняющиеся факторы внешней среды, это позволит оперативно изменять направления реализации стратегии, а также приведет к более позитивным результатам реализации стратегии предприятия. Сказанное определяет значимость стратегии развития предприятия во всей имеющейся совокупности стратегий.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АРТК» И ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АРТК»

Амурская региональная транспортная компания появилась на рынке транспортных услуг Амурской области в сентябре 2001 года, выступая в роли филиала Московской транспортной компании «Демарк», которая в декабре 2004 года поменяла вид деятельности и была вынуждена уйти с рынка ТЭУ. На момент создания портфель услуг, предоставляемый компанией, включал в себя грузовые перевозки по маршруту Москва-Благовещенск и Новосибирск-Благовещенск-Новосибирск, штат сотрудников состоял из 7 человек. Кроме этого, отсутствовала какая-либо собственность, организационная структура, а самое главное не было стратегических целей и задач, направленных на развитие фирмы. С приходом нового руководства, были предприняты шаги для создания полноценной организации предоставляющей полный комплекс транспортных и сопутствующих им услуг и позиционирующей организацию как органичный коллектив единомышленников и профессионалов. Помимо базового направления (железнодорожные перевозки сборных грузов) были освоены и функционируют следующие услуги:

- контейнерные перевозки;
- погрузо-разгрузочные работы;
- автомобильные перевозки по Дальневосточному региону;
- разработка технической документации;
- отправка спецтехники и негабаритных грузов и другие.

Активность ООО «АРТК» была отмечена государственными органами. Так, в 2007 году организация завоевала II место в конкурсе на звание «Лучшее малое предприятие Амурской области по итогам работы за 2006 год». За высокие показатели экономического развития Общественным советом поощрения предпринимательства в г. Москве в декабре 2007 года ООО «АРТК» была присуждена Государственная награда - Орден «Лидер Российской экономики».

Общество с ограниченной ответственностью «Амурская региональная

транспортная компания» (ООО «АРТК») создано 05.05.2005 г. и зарегистрирована как юридическое лицо по адресу: 675016, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Тополиная, дом 75/1, офис 191.

Согласно учредительным документам ООО «АРТК», основным видом деятельности организации, является деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29). Помимо основного вида деятельности, ООО «АРТК» осуществляет следующие дополнительные виды деятельности:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- торговля оптовая неспециализированная;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- регулярные перевозки пассажиров автобусами в городском и пригородном сообщении;
- деятельность легкового такси и арендованных легковых автомобилей с водителем;
- перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
- деятельность по складированию и хранению и другие.

Во главе ООО «АРТК» находится директор, в обязанности которого входят: оперативная и стратегическая деятельность, а также контроль над результатами деятельности организации (рисунок 3).

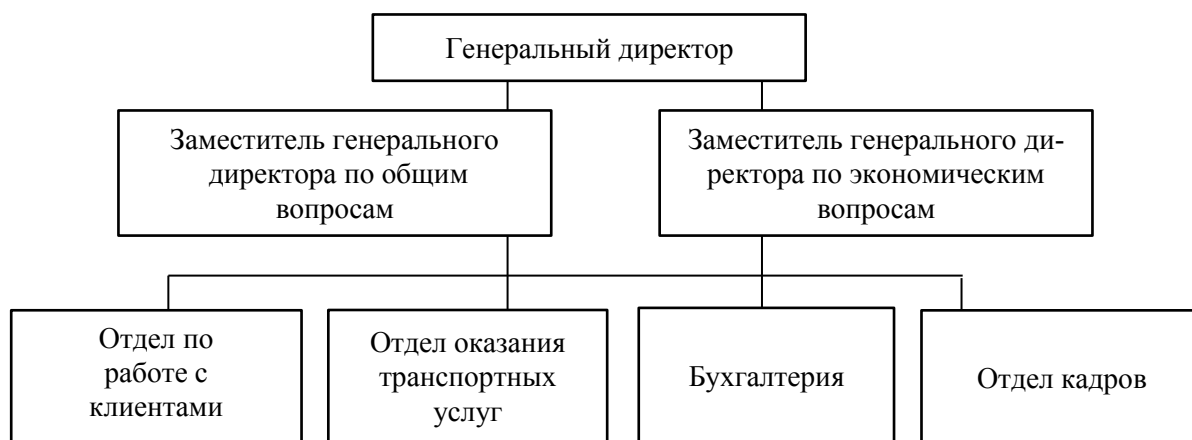


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «АРТК»

В прямом подчинении у директора организации находятся: отдела по работе с клиентами, бухгалтерия, транспортный отдел. Отдел по работе с клиентами

осуществляет прием, обработку и передачу на выполнение заказов транспортному отделу, а также все необходимые коммуникации с заказчиками (переговоры по телефонным и электронным каналам связи, личные встречи с заказчиками по вопросам доставки товаров и грузов).

Сотрудники транспортного отдела осуществляют непосредственно доставку товаров и грузов до пункта назначения.

В целях экономической характеристики деятельности ООО «АРТК», проведен анализ основных экономических показателей, результаты которого представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютный прирост 2024 г. к 2022 г.	Темп прироста 2024 г. к 2022 г., процент
Среднегодовая стоимость активов (имущества), тыс. руб.	40507,5	60050	65052	24544,5	60,59
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1610,5	2131,5	2852,5	1242	77,12
Собственный капитал, тыс. руб.	21270	48502	32919	11649	54,77
Заемный капитал, тыс. руб.	22172	28156	20527	-1645	-7,42
Заемный капитал на рубль собственного, руб.	1,04	0,58	0,62	-0,42	-40,18
Выручка, тыс. руб.	504953	479752	645561	140608	27,85
Себестоимость продаж, тыс. руб.	437849	459518	626759	188910	43,15
Затраты на рубль выручки, руб.	0,87	0,96	0,97	0,10	11,97
Валовая прибыль, тыс. руб.	67104	20234	18802	-48302	-71,98
Прибыль от продаж, тыс. руб.	37119	4277	5457	-31662	-85,30
Чистая прибыль (чистый убыток), тыс. руб.	23694	26987	19694	-4000	-16,88
Среднесписочная численность персонала, чел.	21	18	24	3	14,29
Производительность труда, тыс. руб.	24045,38	26652,89	26898,38	2852,99	11,87
Фондоотдача, руб.	313,54	225,08	226,31	-87,22	-27,82
Рентабельность (убыточность) продаж, процент	4,69	5,63	3,05	-1,64	x
Перевезено грузов, тонн	201982	188764	254784	52802	26,14
Грузооборот, тыс. тонн/км	8975	8409	12854	3879	43,22

Согласно представленным сведениям, за последние три года (2022 – 2024 гг.) в ООО «АРТК» наблюдается рост среднегодовой стоимости имущества (ак-

тивов) организации на 24 544,5 тыс. руб., что составляет 60,59 % в относительном выражении и свидетельствует о росте имущественного потенциала, позволяющего наращивать объемы оказываемых транспортных услуг. В указанных целях, организацией используются транспортные средства, остаточная стоимость которых увеличилась на 1 242 тыс. руб. (77,12 %), в результате модернизации транспортного парка предприятия.

Отмечено снижение фондоотдачи основных средств на 87,22 руб. или 27,82 %, что определяется снижением интенсивности их использования и отдачей основных фондов на вложенный капитал. Это достигается за счёт превышения темпа прироста среднегодовой стоимости основных средств над темпом прироста выручки более чем в два раза за период 2022-2024 годов (77,12 % к 27,85 %).

Финансирование деятельности ООО «АРТК» осуществляется в основном за счет собственных средств, величина которых на 31.12.2024 г. составила 32 919 тыс. руб., прирост показателя равен 11 649 тыс. руб. (54,77 %) за 2022 – 2024 гг. Величина заемного капитала ООО «АРТК» существенно меньше и составляет 20 527 тыс. руб. в 2024 г., при этом наблюдается тенденция к снижению указанного показателя на 1 645 тыс. руб. (7,42 %) за анализируемый период.

О росте масштабов деятельности ООО «АРТК» свидетельствует увеличение выручки на 140 608 тыс. руб. (27,85 %) за 2022 – 2024 гг., которая составила 645 561 тыс. руб. в 2024 г. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении себестоимости продаж, величина которой составила 626 759 тыс. руб. в 2024 г., увеличившись за последние три года на 188 910 тыс. руб. (43,15 %).

Более высокие темпы роста себестоимости продаж организации над выручкой привели к сокращению валовой прибыли, которая представлена разницей в величинах указанных показателей. Так, валовая прибыль ООО «АРТК» сократилась за последние три года на 48 302 тыс. руб. (71,98 %). Также выше представленная динамика выручки и себестоимости продаж отразилась на соотношении затрат на рубль выручки, величина показателя составила 0,97 руб. в

2024 г., увеличившись за анализируемые три года на 0,10 руб. или 11,97 %. Представленная тенденция определяет снижение эффективности основной деятельности ООО «АРТК». Динамика, характерная для валовой прибыли, аналогична динамике прибыли от продаж. В отношении данного показателя, а также в отношении чистой прибыли организации наблюдается тенденция к снижению на 31 662 тыс. руб. (85,30 %) и на 4 000 тыс. руб. (16,88 %) за 2022 – 2024 гг.

В совокупности, представленные показатели привели к снижению рентабельности продаж на 1,64 процентных пунктов, показатель составил 3,05 % в 2024 г. Сказанное определяет снижение эффективности деятельности компании в анализируемом периоде. Также отмечен рост производительности труда в ООО «АРТК» на 2 852,99 тыс. руб. или 11,87 %, что является следствием более быстрого роста выручки по сравнению с ростом среднесписочной численности персонала и определяется совершенствованием системы управления персоналом в организации. Анализ показателей основной деятельности определяет ее развитие. Также наблюдается увеличение грузооборота компании на 3 879 тыс. тонн/км или 43,22 %. Таким образом, в целом, ООО «АРТК» обладает необходимым имущественным и финансовым потенциалом, позволяющим организации развивать свою деятельность и завоевывать более высокое положение на рынке транспортных услуг области. В ходе анализа выявлено ухудшение экономического положения организации, что связано со снижением прибыли (валовой, от продаж, чистой) и рентабельности продаж.

2.2 Анализ внешней среды ООО «АРТК»

Сфера автотранспортных грузоперевозок играет особую роль в экономике страны, которая проявляется во взаимосвязи производителей с потребителями, формируемой рассматриваемой сферой.²⁵ Таким образом, в современных условиях, сфера автотранспортных грузоперевозок играет существенную роль в развитии экономики страны и характеризуется существенным потенциалом. При этом не только современный уровень развития транспортной сферы Амур-

²⁵ Бирюков, В.В. Особенности развития рынка грузовых автотранспортных услуг в современных условиях // Экономика и бизнес. 2024. № 1. С. 105.

ской области оказывает влияние на деятельность ООО «АРТК», но и многие другие факторы, которые, согласно методике PEST-анализа возможно сгруппировать как политико-правовые, экономические, социально-демографические и технико-технологические группы факторов (таблица 8).

Таблица 8 – PEST-анализ ООО «АРТК»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Санкционная политика иностранных государств (оказывает сдерживающее влияние на развитие ООО «АРТК» в связи с наличием сложностей в приобретении отдельных запасных частей и прочих материалов, используемых в основной деятельности компании). Меры государственной поддержки предприятий, в частности, предприятий сферы транспорта (позволяют снижают негативное проявление факторов внешней среды и создает дополнительные возможности для развития предпринимательской деятельности транспортных организаций). Система налогообложения предприятий (действующая в РФ система налогообложения предприятий характеризуется присутствием нескольких специальных налоговых режимов, которые предполагают уплату отдельных налогов по сниженным ставкам, а также отмену определенных налогов. Данный фактор способствует развитию субъектов малого бизнеса), к которым относится ООО «АРТК».	Реальный уровень инфляции (приводит к существенному росту цен на товары, продукцию, услуги и работы, что в результате, ведет к снижению потенциального финансового результата ООО «АРТК» и сокращает уровень эффективности деятельности компании). Высокие процентные ставки по кредитам (приводят к удорожанию кредитов для ООО «АРТК» и увеличивает расходы на уплату процентов по кредитам. Также данный фактор способен приводить к снижению уровня финансовой устойчивости ООО «АРТК» и сложностям в формировании заемных источников финансирования). Направления инвестиционной поддержки транспортной сферы региона (учитывая достаточно высокий текущий уровень инвестиционной привлекательности Амурской области, следует заключить о положительном влиянии данного фактора на социально-экономическое развитие региона. Данный фактор влияет на развитие транспортной инфраструктуры, что создает дополнительные возможности для развития деятельности ООО «АРТК»).
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
Численность населения региона, которая влияет на численность потенциальных потребителей услуг ООО «АРТК» (данный фактор определяет наличие демографических проблем в регионе, ввиду стабильного снижения показателя на протяжении нескольких последних лет. Помимо этого, численность населения определяет потенциальную емкость регионального транспортного рынка и формирует совокупный потребительский спрос на транспортные услуги, реализуемые внутри региона). Уровень доходов населения региона (показатель определяет уровень и качество жизни населения, а также формирует совокупную потребительскую способность на транспортные услуги ООО «АРТК»).	Уровень развития информационных и наукоёмких технологий в сфере транспорта (формирует передовой характер производственных процессов, позволяет создавать принципиально новые виды транспортных услуг, характеризующихся высоким уровнем конкурентоспособности как на отечественных, так и на иностранных рынках). Степень автоматизации бизнес-процессов транспортных организаций (фактор позволяет сократить трудоемкость и длительность всего производственного цикла, повышать качество оказываемых транспортных услуг и формировать конкурентные преимущества).

Анализируя сведения, представленные в таблице 8, следует отметить, что среди политико-правовых факторов, оказывающих влияние на развитие ООО

«АРТК», следует особо подчеркнуть санкционную политику иностранных государств, которая сдерживает развитие транспортной сферы экономики региона и отражается на результатах экономической деятельности ООО «АРТК».

Также следует подчеркнуть государственную поддержку предприятий транспортной сферы региона, которая предполагает широкие меры господдержки организаций сферы транспорта, в целях поддержания их в сложившихся непростых экономических условиях и для достижения более высокого уровня их развития. Меры государственной поддержки, реализуемые в отношении предприятий транспортной сферы дают право на получение финансовой, имущественной помощи и иных мер государственной поддержки. При этом далеко не все предприятия могут принять участие в реализации системы мер господдержки предприятий сферы транспорта, в виду наличия определённых условий и критериев, которым должны соответствовать предприятия рассматриваемой сферы экономики. Существенная часть мер господдержки, реализуемой на территории Амурской области в отношении экономических субъектов сферы транспорта, направлена на помощь предприятиям малого и среднего бизнеса, учитывая их существенный вклад в развитие экономики региона, а также отсутствие высокого уровня финансовой прочности, которые присущи предприятием крупного бизнеса.

Среди представленных экономических факторов, наиболее существенное влияние на развитие ООО «АРТК», оказывает реальный уровень инфляции, который существенно выше официального уровня инфляции, отражённого в статистической информации, и, по предварительным данным, достигает около 30 % в 2024 году. Существенный рост инфляции приводит к удорожанию транспортных расходов, в состав которых входят горюче-смазочные материалы, запасные части для грузовых автомобилей и прочие расходы, связанные с оказанием услуг в сфере грузовых автомобильных перевозок. Данная ситуация приводит к росту себестоимости в расчете на одну транспортную услугу и ведёт к увеличению продажной цены услуг компании. Подобная ситуация способна привести к снижению потребительского спроса на транспортные услуги

ООО «АРТК», что ведёт к сокращению финансовых результатов деятельности компании.

Помимо указанного фактора, в системе экономических факторов, влияющих на развитие ООО «АРТК», следует отметить высокие процентные ставки по кредитам, что является следствием повышения ключевой ставки ЦБ РФ. Указанная ситуация ведёт к удорожанию коммерческих кредитов, провоцирует рост цен на оказываемые компанией транспортные услуги, снижению потребительского спроса, и, как следствие, к сокращению экономических результатов и эффективности деятельности компании.

В системе социально-демографических факторов, влияющих на развитие ООО «АРТК», следует отметить численность населения региона, которая формирует потенциальную ёмкость рынка грузовых автомобильных услуг и существенно влияет на совокупный потребительский спрос. В современных условиях, численность населения региона имеет стабильную тенденцию к снижению, приводит к формированию неблагоприятных демографических процессов, влияющих не только на социальную сторону развития ООО «АРТК», но и на его экономическое положение.

Помимо этого, следует особо подчеркнуть уровень доходов населения Амурской области. За последние 3 года наблюдается стабильный рост указанного показателя, что позволяет судить об улучшении уровня и качества жизни населения области. Данный фактор существенно влияет на потребительскую способность в отношении грузовых автомобильных услуг и, соответственно, влияет на потенциальные экономические результаты деятельности ООО «АРТК».

Среди выше рассмотренных технико-технологических факторов, следует отметить текущий уровень развития информационных и наукоёмких технологий в сфере транспорта региона, использование которых в коммерческой деятельности позволяет существенно снижать производственные затраты, автоматизировать производственные процессы и достигать более высоких экономических результатов деятельности. Степень автоматизации основных бизнес-

процессов также имеет существенное влияние среди представленных технико-технологических факторов. Использование средств автоматизации бизнес-процессов позволяет сократить в ООО «АРТК» трудоемкость и длительность всего производственного цикла, повысить качество оказываемых транспортных услуг и сформировать конкурентные преимущества, которые позволяют ООО «АРТК» занимать более устойчивое положение на региональном рынке грузовых автомобильных услуг.

Одним из основных факторов внешней среды, оказывающих особое влияние на ООО «АРТК», являются конкуренты. Основными конкурентами ООО «АРТК» на рынке грузовых транспортных услуг являются: ООО «Байкал Сервис», ООО «Перевозчик 28», ООО «ПЭК», ООО «ГрузСервис», ООО «Транспорт». Указанные организации осуществляют деятельность в сфере грузовых транспортных перевозок на территории Амурской области и за ее пределами. Краткая характеристика организаций раскрыта в таблице 9.

Таблица 9 – Краткая характеристика основных конкурентов ООО «АРТК»

Критерий оценки	ООО «Байкал сервис»	ООО «Перевозчик 28»	ООО «ПЭК»	ООО «Груз-Сервис»	ООО «Транс-Порт»
1	2	3	4	5	6
Дата создания организации	21.10.2002 года	29.04.2015 года	31.10.2022 года	13.04.2023 года	04.09.2008 года
Основной вид деятельности	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29)	Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам (ОКВЭД 49.4)	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29)	Деятельность автомобильного грузового транспорта (ОКВЭД 49.41)	Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (ОКВЭД 52.29)
Территория доставки	Россия, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан	Амурская область, Дальний Восток	Россия, Казахстан, Китай	Вся территория ДВФО и республики Саха (Якутия)	ДВФО, республика Саха (Якутия), Сибирь
Виды используемого транспорта	Автомобильный, железнодорожный	Автомобильный	Автомобильный, авиа доставка	Автомобильный	Автомобильный
Дополнительные услуги	Аренда грузового транспорта, погрузочно-разгрузочные работы, прочие вспомогательные услуги	Аренда грузового транспорта, прочие вспомогательные услуги	Деятельность по складированию и хранению	Транспортная обработка грузов, складирование и хранение	Аренда грузового транспорта, транспортная обработка грузов

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
	гательные услуги				
Доходы, тыс. руб.	123909	17806	3010533	10406	60141
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	608	-1800	232098	641	-36620
Численность пер- сонала, чел.	3062	12	4253	7	14
Рентабельность (убыточность), процент	0,49	-10,11	7,71	6,16	-60,89

Представленные сведения определяют различия в масштабах деятельности представленных компаний, видах оказываемых услуг, видах используемого транспорта, а также финансовых показателях. В частности, следует отметить, что финансовыми результатами деятельности ООО «Перевозчик 28» и ООО «ТрансПорт» в 2024 году стал чистый убыток, в результате чего, деятельность компании является убыточной в указанном периоде. При этом ООО «ПЭК» обладает наиболее высоким показателем дохода. Проводя сравнение по среднесписочной численности персонала, наибольшая численность характерна для ООО «БайкалСервис». Наиболее широкая зона присутствия в России характерна для ООО «ГрузСервис» и ООО «ТрансПорт», за рубежом - для ООО «Бакал Сервис» и ООО «ПЭК».

В целях построения звезды (многоугольника) конкурентоспособности, выше рассмотренные сведения были приведены в форму балльной оценки с использованием пятибалльной шкалы: чем выше балл, тем выше конкурентоспособность по рассматриваемому критерию.

Результаты балльной оценки показателей деятельности представленных компаний раскрыты в таблице 10.

По совокупности всех представленных критериев оценки, наибольшим уровнем конкурентоспособности среди представленных компаний, обладает ООО «ПЭК», основными конкурентными преимуществами компании являются: величина доходов, среднесписочная численность персонала, а также рентабель-

ность деятельности компании.

Таблица 10 – Балльная оценка показателей деятельности компаний сферы грузовых услуг, действующих на территории Амурской области

Критерий оценки	ООО «АРТК»	ООО «Байкал сервис»	ООО «Перевозчик 28»	ООО «ПЭК»	ООО «Груз-Сервис»	ООО «Транс-Порт»
Длительность присутствия на рынке услуг по доставке грузов	5	5	4	3	3	4
Территория доставки	4	5	4	4	4	4
Присутствие за рубежом	3	5	1	4	1	1
Виды используемого транспорта	5	4	3	4	3	3
Дополнительные услуги	5	5	5	4	4	5
Доходы, тыс. руб.	4	3	2	5	1	3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	5	3	2	4	3	1
Численность персонала, чел.	3	4	3	5	2	3
Рентабельность (убыточность), процент	3	2	1	5	4	1
Итого	37	36	25	38	25	25
Среднее	4,11	4,00	2,78	4,22	2,78	2,78

На основе представленных сведений построена звезда (многоугольник) конкурентоспособности компаний, осуществляющих деятельность в области грузовых перевозок на территории Амурской области (рисунок 4).

Таким образом, ООО «ПЭК» следует считать лидером на рынке услуг по доставке грузов Амурской области. Следует отметить, что ООО «АРТК» также обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности, в частности, среди конкурентных преимуществ компании следует отметить: длительность присутствия на отраслевом рынке, виды используемого транспорта, дополнительные услуги, а также величина чистой прибыли.

Помимо представленных организаций, достаточно высоким уровнем конкурентоспособности обладает ООО «Байкал Сервис», среди конкурентных преимуществ компании отмечены: длительность присутствия на отраслевом рынке, территория доставки, присутствие компании за рубежом, а также перечень дополнительных услуг.

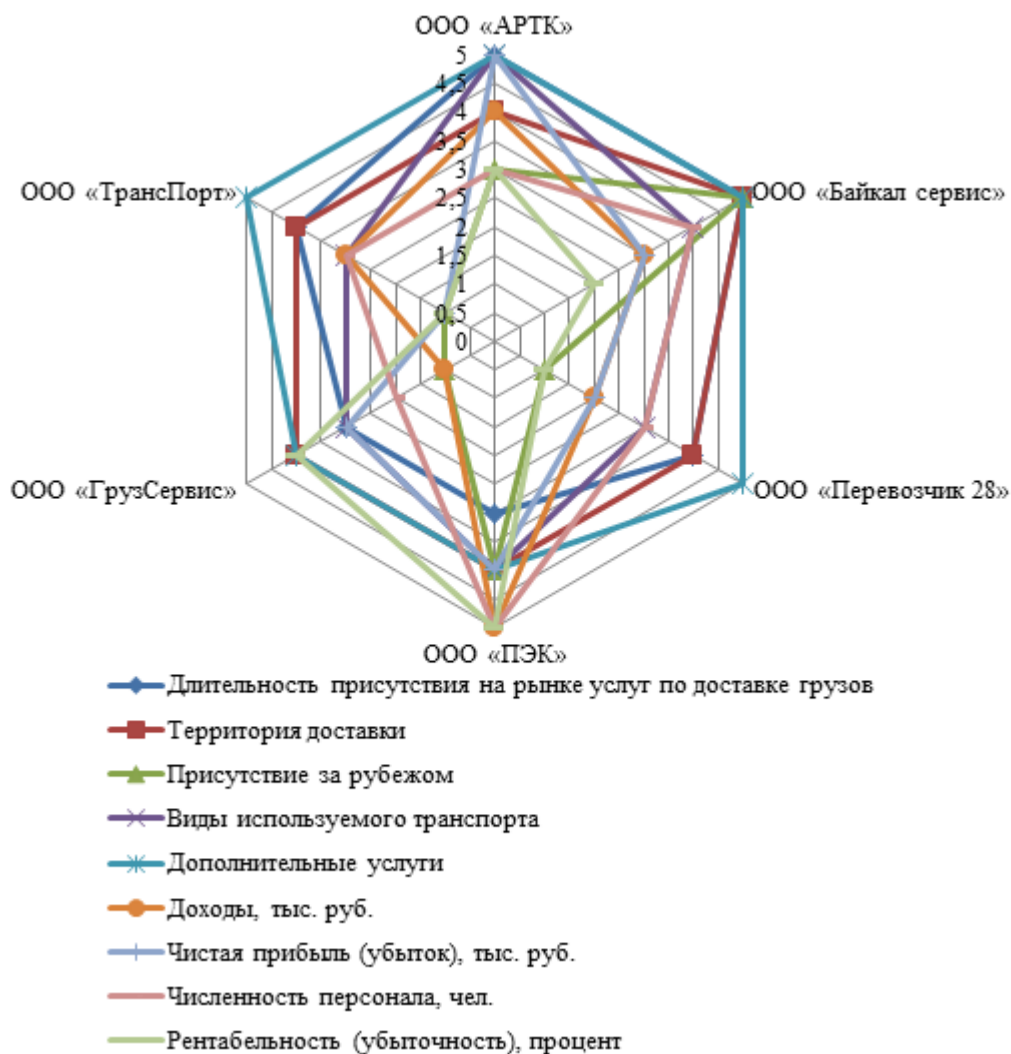


Рисунок 4 – Звезда (многоугольник) конкурентоспособности компаний, осуществляющих деятельность в области грузовых перевозок на территории Амурской области

Сказанное определяет, что помимо прочего, одним из достаточно значимых конкурентных преимуществ компаний, оказывающих услуги по доставке грузов, является присутствие на иностранных рынках, что позволяет расширять рынки сбыта услуг и пополнять клиентскую базу. Подобные преимущества гарантируют более высокие доходы компании.

Также существенным конкурентным преимуществом для организаций рассматриваемой сферы деятельности, является величина доходов, которая определяет долю рынка конкурентной компании. Для определения доли рынка ООО «АРТК» в сфере услуг по доставке грузов, в таблице 11 представлен расчет необходимых показателей.

Таблица 11 – Расчет доли рынка

Наименование компаний	Доход, тыс. руб.	Доля рынка, процент
ООО «АРТК»	645561	16,69
ООО «Байкал сервис»	123909	3,20
ООО «Перевозчик 28»	17806	0,46
ООО «ПЭК»	3010533	77,82
ООО «ГрузСервис»	10406	0,27
ООО «ТрансПорт»	60141	1,55
Итого	3868356	100,00

Распределение рынка услуг по доставке грузов в Амурской области в 2024 году представлено на рисунке 5.

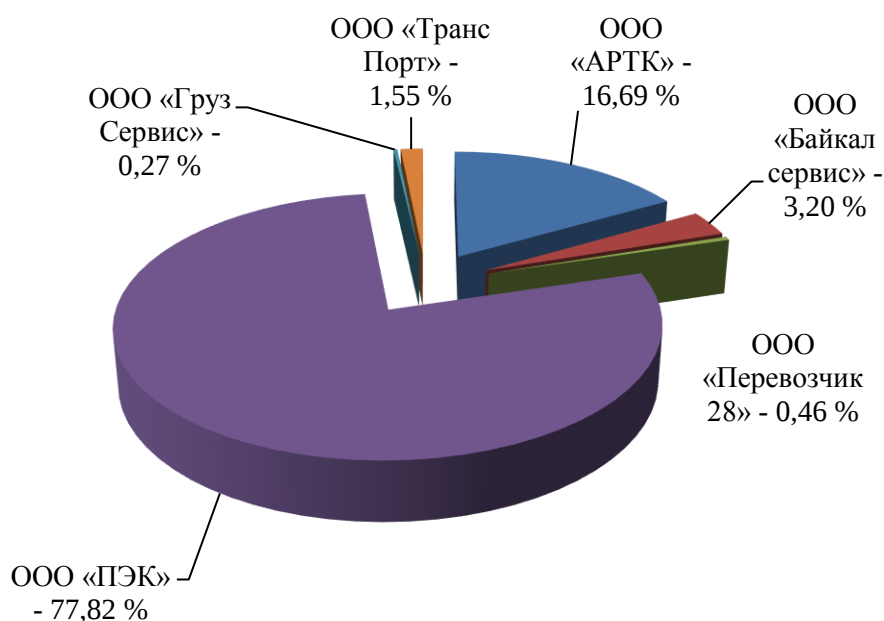


Рисунок 5 - Распределение рынка услуг по доставке грузов в Амурской области в 2024 году

Безусловным лидеров рынка услуг по доставке грузов Амурской области является ООО «ПЭК», доля компании на отраслевом рынке равна 77,82 %. Также сравнительно высокой долей рынка обладает ООО «АРТК» - 16,69 %. Остальные организации обладают сравнительно меньшей долей рынка.

Таким образом, основным конкурентом ООО «АРТК» является ООО «ПЭК». Для достижения более высокого уровня конкурентоспособности, ООО «АРТК» необходимо разработать меры по формированию конкурентных преимуществ, которыми обладает ООО «ПЭК», среди них: высокая величина доходов и рентабельности, а также более широкий диапазон присутствия на зарубежных рынках.

Следующим фактором внешней среды, заслуживающим особого внимания, являются рынки сбыта услуг ООО «АРТК». Ранее было указано, что компания осуществляет доставку грузов по территории Дальнего Востока, в основном, по Амурской области, а также в Китай. При этом доставки грузов в Китай осуществляются достаточно редко. Международные перевозки осуществляются автомобильным транспортом по мосту г. Благовещенск – г. Хэйхэ. В целях анализа рынков сбыта услуг ООО «АРТК», в таблице 12 представлены необходимые сведения.

Таблица 12 – Анализ рынков сбыта услуг ООО «АРТК»

Рынки сбыта услуг	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменения 2024 г. к 2022 г.	
	в тыс. руб.	в процентах	в тыс. руб.	в процентах	в тыс. руб.	в процентах	в тыс. руб.	по структуре
Амурская область	490637	97,16	468173	97,59	625673	96,92	135036	-0,25
ДВФО без учета Амурской области	8610	1,71	8510	1,77	11191	1,73	2581	0,03
Территория России без учета ДВФО	3842	0,76	2354	0,49	6348	0,98	2506	0,22
Китай	1864	0,37	715	0,15	2349	0,36	485	-0,01
Итого	504953	100,00	479752	100,00	645561	100,00	140608	-

Представленные сведения определяют, что основным рынком сбыта услуг ООО «АРТК» является Амурская область, на долю которой приходится 96,92 % всех перевозок компании в 2024 году. Сравнительно меньший удельный вес перевозок компании представлен перевозками грузов по ДВФО (без

учета Амурской области) – 1,73 %. Также существенно малыми долями характеризуются перевозки по территории России и Китая (0,98 % и 0,36 % в 2024 году соответственно). Существенно небольшая доля перевозок в Китай снижает потенциальную долю рынка ООО «АРТК» и не позволяет сформировать дополнительное конкурентное преимущество, которое позволило бы достичь более высоких результатов деятельности.

Помимо представленных факторов внешней среды, следует отметить особо важное значение поставщиков для деятельности ООО «АРТК». Необходимо отметить, что основными поставщиками для компании являются поставщики неспециализированного грузового транспорта, которыми выступают: ООО «Арсенал», ООО «Автопрокат Кристалл», ООО «Ред Лайн». Указанные компании действуют на территории г. Благовещенска в области аренды грузового неспециализированного транспорта. Следует подчеркнуть, что на балансе ООО «АРТК» находятся два транспортных средства, имеющих высокий физический износ, в связи с чем, они редко используются в основной деятельности компании. Таким образом, организация испытывает потребность в транспортных средствах, необходимых для осуществления перевозок грузов. Данная потребность компенсируется за счет аренды грузового транспорта у указанных выше поставщиков.

Потребители также играют немаловажное значение в деятельности ООО «АРТК». Следует отметить, что потребителями услуг компании выступают как физические, так и юридические лица. Среди юридических лиц, основными потребителями услуг компании являются: ПК «Серышевский», ГК «Роскосмос», ООО «Амурский Залив», ООО «Амурагроцентр», ПАО «Газпром» и другие. При этом существенная часть потребителей (более 60 %) представлена юридическими лицами, выступающими заказчиками услуг по перевозке грузов.

Представленные факторы формируют угрозы, среди которых следует выделить пять основных угроз, согласно оценке конкурентных сил по модели М. Портера (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка пяти конкурентных сил ООО «АРТК» по модели М. Портера

Угрозы	Характеристика
Угроза появления новых игроков на рынке	Сфера грузовых автомобильных услуг характеризуется достаточно высокими финансовыми барьерами при входе на рынок. В частности, финансовые ресурсы необходимы на следующие статьи расходов: помещение организации, транспортные средства, основной и обслуживающий персонал, горюче-смазочные материалы, запасные части для ремонта грузовых автомобилей и другие. К тому же, выход на рынок грузовых автомобильных услуг региона предполагает формирование клиентской базы, что также является достаточно затратным процессом, связанным с оплатой дорогостоящих услуг на разработку рекламы и ее размещение. В связи с чем, угрозы появления новых игроков на рынке имеют место в сфере грузовых автомобильных перевозок Амурской области, при этом данная угроза в современных условиях не существенна.
Угроза рыночной власти потребителей	Потребители имеют существенное влияние на деятельность ООО «АРТК», в частности: состав и движение населения существенно образом сказываются на величине доходов организации; уровень жизни населения оказывает влияние на потребительскую способность, что в свою очередь, влияет на уровень доходов организации; потребительские предпочтения в части выбора поставщика грузовых автомобильных услуг, также оказывают существенное влияние на уровень потребительского спроса на услуги организации, и, как следствие, на уровень ее доходов. Важно отметить, что в современных условиях, на потребительские предпочтения существенно образом влияет уровень инфляции, курс иностранной валюты, а также иные факторы, которые в современных условиях, характеризуются негативным проявлением. В связи с чем, угроза рыночной власти потребителей - существенна для деятельности ООО «АРТК».
Угроза рыночной власти поставщиков	Основными поставщиками ООО «АРТК», являются: поставщики горюче-смазочных материалов, горюче-смазочных материалов, электрической и тепловой энергии, специализированного грузового транспорта (как в части купли-продажи, так и в части аренды) и прочих материально-технических запасов. Увеличение цен поставщиками на реализуемые товары и услуги, приведет к росту расходов и снижению прибыли организации, в связи с чем, угроза рыночной власти поставщиков для ООО «АРТК» - существенна.
Угроза появления услуг-заменителей	В современных условиях, услугами-заменителями грузовых автомобильных перевозок, являются грузовые перевозки железнодорожным, авиационным и водным транспортом. При этом в недалеком будущем, появление принципиально новых услуг-заменителей маловероятно. В связи с чем, угроза появления услуг-заменителей – несущественна.
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Рынок грузовых автомобильных перевозок Амурской области представлен несколькими организациями, обладающими разным финансовым положением, уровнем деловой репутации, долей рынка и уровнем конкурентоспособности. Основным конкурентом ООО «АРТК» в сфере организации грузовых автомобильных перевозок, являются: ООО «Евразия Логистик», ООО ТК «Энергия», ООО «Базис» и другие. При этом ООО «АРТК» присутствует на рынке грузовых автомобильных перевозок более 20 лет. За долгие годы присутствия на региональном рынке, организация зарекомендовала себя как ответственного перевозчика, осуществляющего грузовые перевозки в короткие сроки по приемлемой стоимости. Следует отметить, что отдельные организации, присутствующие на рассматриваемом региональном рынке также обладают достаточно высоким уровнем деловой репутации. Таким образом, угроза внутриотраслевой конкуренции имеет место и она достаточно существенна, при этом ООО «АРТК» реализует систему мер, направленных на минимизацию негативного проявления данной угрозы.

Представленные сведения определяют, что наиболее значимыми для ООО «АРТК» угрозами являются: угроза внутриотраслевой конкуренции и угроза рыночной власти потребителей.

В целом, проведенный анализ внешней среды ООО «АРТК» позволил определить присутствие многочисленных внешних факторов, формирующих угрозы для развития деятельности ООО «АРТК», при этом организация реализует необходимые меры для минимизации негативного влияния рассмотренных факторов.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «АРТК»

В целях анализа факторов внутренней среды ООО «АРТК», использован подход О.С. Виханского, согласно которому, внутренняя среда организации рассматривается как совокупность нескольких «срезов»: организационного, кадрового, производственного, маркетингового и финансового.

Организационный срез ООО «АРТК».

Организационная структура ООО «АРТК» имеет линейно - функциональный тип, что обеспечивает быстрый обмен информацией между отделами компании и способствует оперативному принятию управленческих решений. Во главе ООО «АРТК» находится генеральный директор, осуществляющий общее и стратегическое управление деятельностью организации. В прямом подчинении у генерального директора находятся два его заместителя: заместитель по общим вопросам и заместитель по экономическим вопросам. Указанные специалисты обеспечивают управление деятельностью подчиненных им отделов.

Следует отметить, что работа сотрудников отделов ООО «АРТК» реализуется на основе должностных инструкций, определяющих перечень обязанностей специалистов компании.

Коммуникации в ООО «АРТК» построены по горизонтали (между сотрудниками одного уровня менеджмента) и вертикали (между сотрудниками разных уровней менеджмента).

В целях достижения эффективной деятельности ООО «АРТК», в компании используются разные методы управления, характеристика которых пред-

ставлена в таблице 14.

Таблица 14 - Характеристика степени использования методов управления в ООО «АРТК»

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	Уровень использования, процент
Организационно-распорядительные	Организационное проектирование	Высший	5
	Регламентирование	Высший и средний	5
	Нормирование	Средний	5
Итого организационно-распорядительные методы			15
Экономические	Материальное стимулирование	Высший	15
	Планирование экономических результатов	Высший	10
	Контроль экономических показателей	Высший и средний	15
Итого экономические методы			40
Социально-психологические	Моральное поощрение	Высший и средний	15
	Социальное планирование	Высший и средний	10
	Убеждение	Средний	5
	Личный пример	Высший	10
	Регулирование межличностных отношений	Высший и средний	5
Итого социально-психологические методы			45
Всего			100

Оценка проведена на основе наблюдения за действиями генерального директора ООО «АРТК» в различных ситуациях в ходе взаимоотношений с сотрудниками.

Исходя из представленных в таблице 14 сведений, в ООО «АРТК» в большей степени используются социально-психологические методы. При этом высокой степенью применения также характеризуются экономические методы руководства. Представленные результаты оценки применяемых в ООО «АРТК» методов управления позволяют определить необходимость совершенствования применяемых методов, что позволит сформировать постоянный кадровый состав персонала предприятия, повысить уровень мотивации персонала, а также степень его лояльности по отношению к ООО «АРТК», что позволит увеличить продуктивность и эффективность работы исследуемой организации, а это имеет немаловажное значение в современных постоянно меняющихся условиях ры-

ночной конкуренции.

В целях анализа эффективности системы управления в ООО «АРТК», в таблице 15 представлены соответствующие показатели.

Таблица 15 – Эффективность управления в ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Наименование Показателя	Значение показателя			Изменение 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
Коэффициент результативности управления, руб.	0,15	0,26	0,19	0,04	26,67
Эффективность ресурсная, процент	594,06	284,67	223,99	-370,07	x
Эффективность затратная, процент	15,33	4,40	3,00	-12,33	x
Доля работников в аппарате управления в общей численности работников, процент	19,05	22,22	16,67	-2,38	x
Коэффициент затрат на управление, процент	6,85	3,47	2,13	-4,72	x
Эффективность управления, тыс. руб.	16,84	30,07	41,37	24,53	в 2,46 раза
Выручка от реализации работ, услуг, продукции на 1 сотрудника аппарата управления	126238,25	119938,00	161390,25	35152,00	27,85
Эффективность использования трудовых ресурсов, тыс. руб.	1128,29	1499,28	820,58	-307,70	-27,27
Результативность деятельности, процент	5,41	5,87	3,14	-2,27	x
Коэффициент качества управления, процент	1,0	1,0	1,0	-	-

Представленные в таблице 15 сведения позволяют сделать вывод о росте эффективности оперативного управления деятельностью ООО «АРТК». Так, увеличение коэффициента результативности управления деятельностью предприятия имеет тенденцию к росту, что свидетельствует об увеличении чистой прибыли на рубль затрат, темп прироста показателя составляет за 2022 – 2024 гг. Показатели ресурсной и затратной эффективности, напротив, имеют тенденцию к снижению, что свидетельствует о сокращении эффективности использования затрат и имеющихся ресурсов в ООО «АРТК».

В качестве положительной тенденции следует отметить снижение затрат

на управление, что является следствием применяемой системы нормирования расходов и ее систематическим совершенствованием, в целях достижения экономической эффективности деятельности и ее роста. Увеличение выручки от реализации услуг на одного сотрудника аппарата управления на 35 152 тыс. руб., или на 27,85 % свидетельствует об увеличении эффективности деятельности ООО «АРТК».

Показателем, более точно характеризующим эффективность работы аппарата управления, является показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Анализируя его динамику, следует отметить, что в анализируемом периоде наблюдается сокращение полученной в ООО «АРТК» чистой прибыли в расчете на одного сотрудника на 307,70 тыс. руб., или на 27,27 %.

Показатель результативности деятельности показывает, насколько прибыльна деятельность ООО «АРТК», а с точки зрения менеджмента – насколько верны решения, принимаемые руководством. Учитывая динамику указанного показателя, следует отметить его сокращение на 2,27 процентных пунктов. Динамика показателя позволяет определить снижение величины чистой прибыли ООО «АРТК» к общим затратам, связанным с ее получением.

Коэффициент качества управления деятельностью ООО «АРТК» свидетельствует о том, что аппарат управления деятельностью предприятия обладает необходимым профильным образованием, величина рассматриваемого показателя равна «1» на протяжении всего анализируемого периода.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается рост эффективности управления в ООО «АРТК». При этом имеются резервы повышения эффективности управления на основе совершенствования методов менеджмента. Обоснованием представленного вывода является недостаточное качество работы персонала ООО «АРТК».

Кадровый срез ООО «АРТК».

Анализ кадрового среза ООО «АРТК» следует начать с анализа динамики и структуры персонала компании за 2022 – 2024 гг., результаты анализа представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ динамики и структуры численности персонала ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Группы персонала	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменение 2024 г. к 2022 г.	
	чел.	в процентах	чел.	в процентах	чел.	в процентах	в чел.	по структуре
Среднесписочная численность персонала, всего, чел.	21	100,00	18	100,00	24	100,00	3	-
в том числе:								
- руководители	4	19,05	4	22,22	4	16,67	-	-2,38
- специалисты	8	38,10	7	38,89	9	37,50	1	-0,60
- рабочие	9	42,86	7	38,89	11	45,83	2	2,98

Представленные в таблице 16 сведения определяют прирост среднесписочной численности персонала ООО «АРТК» на 3 человека в анализируемом периоде. Указанная динамика является следствием положительного прироста численности специалистов на 1 чел. и рабочих на 2 чел. и определяется ростом потребности организации в трудовых ресурсах в результате расширения масштабов деятельности и объемов оказания услуг. Наибольший удельный вес в структуре численности персонала ООО «АРТК» представлен рабочими, доля которых увеличилась на 2,98 процентных пунктов и составила 45,83 % в 2024 году. Эффективность работы персонала ООО «АРТК» проанализирована через выработку, величина и динамика которой представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели эффективности использования персонала ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2022 г.	
				абсолютный прирост	темп прироста, процент
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	504953	479752	645561	140608	27,85
Среднесписочная численность персонала, чел.	21	18	24	3,00	14,29
Отработано одним работником дней	247	247	248	1,00	0,40
Отработано одним работником часов	7,99	7,99	7,98	-0,01	-0,13
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	24045,38	26652,89	26898,38	2852,99	11,87

1	2	3	4	5	6
Среднедневная производительность труд, тыс. руб.	97,35	107,91	108,46	11,11	11,41
Среднечасовая производительность труд, тыс. руб.	12,18	13,51	13,59	1,41	11,55

В анализируемом периоде наблюдается рост среднегодовой выработки персонала ООО «АРТК» на 2 852,99 тыс. руб., что определяет более эффективный уровень использования персонала компании в 2024 году по сравнению с 2022 годом. Аналогично указанному показателю, наблюдается увеличение среднедневной и среднечасовой выработки соответственно на 11,11 тыс. руб. и 1,41 тыс. руб., что позволяет сделать аналогичные выводы.

Следует отметить, что рост производительности труда в ООО «АРТК» является следствием реализации системы управления в компании, целью которой является достижение эффективности использования трудовых ресурсов. В качестве задач системы управления персоналом компании следует отметить: стабильно высокий рост производительности труда, стабильность кадрового состава, а также формирование штата высококвалифицированных работников. Для достижения указанных задач, в ООО «АРТК» используются экономические методы (материальное стимулирование), организационно-распорядительные методы (регламентирование, нормирование), социально-психологические методы (моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, регулирование межличностных отношений).

Производственный срез ООО «АРТК». Процессы оказания транспортных услуг в ООО «АРТК» начинаются с приема заявок на доставку грузов. Специалисты организации уточняют параметры доставки: ориентировочный вес, объем (в куб. м.) и прочие особенности (хрупкий груз, сборный груз и др.). Заказы отражаются в документе, сформированном в программе «Microsoft Excel». Особенностью и основной проблемой применения данного способа отражения заказов, является отсутствие возможности одновременной работы в документе более одного специалиста. Поэтому, единовременно, в ООО «АРТК» прини-

мать заказы может один специалист, остальные специалисты по работе с клиентами занимаются обработкой заказов и передачей информации в другие отделы компании. Также заявки отражаются в программе 1С: Управление транспортным предприятием. Таким образом, в компании формируется база заказов в двух программах, что обеспечивает защиту информации от полной или частичной потери. Из программы «Microsoft Excel». Данные переносятся в 1С: «Управление транспортным предприятием».

Заявки передаются в отдел оказания транспортных услуг, где они обрабатываются и определяется потребность в транспортных средствах, которые ООО «АРТК» арендует у специализированных организаций.

Для обеспечения своевременной доставки грузов, начальник отдела оказания транспортных услуг формирует маршрут доставки с учетом особенностей района доставки и характеристик грузов, а также определяет вид транспортного средства, с помощью которого будет осуществлена доставка, а также его грузоподъемность.

Заявки на выполнение конкретного заказа по доставке груза вместе с путевым листом передаются водителю. Следует отметить, что при ожидаемой продолжительности нахождения в дороге более 10 часов, в рейс отправляются два водителя, которые работают посменно, не более 5 часов.

В зависимости от веса и габаритов грузов, которые необходимо доставки к месту назначения, доставка грузов на территорию ООО «АРТК», а также погрузочно-разгрузочные работы могут быть осуществлены как ситами компании, так и силами потребителей.

После погрузки товаров в грузовой отсек транспортного средства, водитель начинает движение по намеченному маршруту. При этом минимум раз в день водитель должен выходить на связь с сотрудниками ООО «АРТК», в целях обмена информацией о местонахождении водителя и возникающих проблемах.

Следует отметить, что главной целью деятельности ООО «АРТК» по доставке грузов, является достижение стабильно высоких показателей основной деятельности в объеме и структуре, соответствующих производственным про-

граммам организации и текущему уровню потребительского спроса. Указанная цель разбита на задачи: обеспечить объем оказания услуг, согласно производственным планам, достижение высокого качества производимой продукции, а также развитие транспортной деятельности, внедрение новых видов услуг.

Результаты реализации деятельности ООО «АРТК» по доставке грузов можно проследить через показатели, представленные в таблице 18.

Таблица 18 - Результаты реализации деятельности ООО «АРТК» по доставке грузов за 2022 – 2024 гг.

Показатель	Значение показателя			Динамика 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютный прирост	темп прироста, процент
Доходы от оказания услуг по доставке грузов, тыс. руб.	504953	479752	645561	140608	27,85
Расходы на услуги по доставке грузов, тыс. руб.	160476	172885	237270	76794	47,85
Средняя продолжительность доставки, дни	14	17	18	3	21,43
Перевезено грузов, тонн	201982	188764	254784	52802	26,14
Грузооборот, тыс. тонн/км	8975	8409	12854	3879	43,22
Рентабельность основной деятельности, процент	54,40	47,72	49,60	-4,80	х

Положительным результатом от реализации услуг по доставке грузов в ООО «АРТК», является рост доходов компании на 140 608 тыс. руб. или 27,85 %. При этом расходы на реализацию услуг по доставке грузов растут более высокими темпами: 47,85 % за 2022 – 2024 гг., что привело к сокращению рентабельности основной деятельности компании на 4,80 процентных пунктов.

В качестве положительных результатов реализации услуг по доставке грузов в ООО «АРТК», следует отметить рост объема перевезенных грузов на 26,14 % и рост грузооборота на 43,22 %.

Сказанное определяет более высокие результаты оказания услуг по доставке грузов в ООО «АРТК», при этом их эффективность снижается в анализируемом периоде.

Маркетинговый сред ООО «АРТК». В современных условиях, рынок сбыта услуг ООО «АРТК» представлен территорией Амурской области, регио-

нами Дальневосточного федерального округа, отдельными регионами России и Китаем. При этом доставка грузов по России и в Китай осуществляется достаточно редко, ввиду сложившихся особенности формирования потребительского спроса на услуги по доставке грузов.

Компания придерживается политики установления цен на услуги на основе цен конкурентов, учитывая высокий уровень конкуренции в отрасли и опасения руководства предприятия в части возможной потери клиентов из-за повышения цен на услуги ООО «АРТК».

Финансовый срез ООО «АРТК». В рамках анализа финансового среза ООО «АРТК», проведен анализ финансовых результатов деятельности компании за 2022 – 2024 гг., результаты анализа представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Анализ показателей, участвующих в формировании финансовых результатов ООО «АРТК» за 2022 – 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2024 г. к 2022 г.	
				абсолютный прирост	темп прироста, процент
Выручка	504953	479752	645561	140608	27,85
Себестоимость продаж	437849	459518	626759	188910	43,15
Валовая прибыль	67104	20234	18802	-48302	-71,98
Управленческие расходы	29985	15957	13345	-16640	-55,49
Прибыль от продаж	37119	4277	5457	-31662	-85,30
Проценты к получению	-	20	91	91	-
Прочие доходы	184	35622	27808	27624	15013,04
Прочие расходы	7685	5879	8738	1053	13,70
Прибыль до налогообложения	29618	34040	24618	-5000	-16,88
Налог на прибыль	5924	7053	4924	-1000	-16,88
Чистая прибыль (чистый убыток)	23694	26987	19694	-4000	-16,88

Рост объемов оказания транспортных услуг ООО «АРТК» привел к росту себестоимости продаж компании на 188 910 тыс. руб. В свою очередь, рост объемов оказания транспортных услуг предполагает увеличение объема их реализации, что привело к росту выручки организации на 140 608 тыс. руб. Необходимо отметить, что абсолютный и относительный прирост себестоимости

продаж превышает аналогичные показатели динамики выручки организации, что привело к снижению валовой прибыли компании на 48 302 тыс. руб. и позволяет определить снижение экономических результатов от реализации грузовых услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом. Аналогичная динамика характерна для других показателей прибыли, представленных в таблице 14. Данная ситуация негативно отражается на экономическом положении ООО «АРТК» и ведет к снижению эффективности деятельности компании.

Экономическая эффективность деятельности ООО «АРТК» определена на основе показателей рентабельности, динамика которых представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Анализ показателей рентабельности ООО «АРТК» за 2022 - 2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2022 г., процентный пункт
Рентабельность основной деятельности, процент	15,33	4,40	3,00	-12,33
Рентабельность активов, процент	170,89	7,12	8,39	-162,5
Рентабельность услуг, процент	8,48	0,93	0,87	-7,55
Рентабельность продаж, процент	7,35	0,89	0,85	-6,5
Рентабельность валовой прибыли, процент	13,29	4,22	2,91	-9,07
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала), процент	55,54	35,20	36,85	-18,69
Рентабельность собственного капитала, процент	111,40	55,64	59,83	-51,57
Рентабельность заемного капитала, процент	167,41	15,19	26,58	-152,22
Чистая рентабельность, процент	4,69	5,63	3,05	-1,64

В анализируемом периоде наблюдается снижение показателей рентабельности деятельности ООО «АРТК», что свидетельствует о росте эффективности деятельности предприятия. Следует отметить снижение рентабельности активов ООО «АРТК» на 162,5 процентных пунктов, что свидетельствует о сокращении эффективности использования активов компании. Также наблюдается тенденция к снижению рентабельности собственного (на 51,57 процентных пунктов) и заемного капитала (152,22 процентных пунктов), что определяет

меньшую степень окупаемости вложений, как собственных, так и заемных, в деятельность ООО «АРТК». Помимо сказанного, необходимо обратить внимание на тенденцию к сокращению экономической рентабельности (18,69 процентных пунктов), что определяет менее быстрый прирост чистой прибыли над приростом активов.

Таким образом, в целом, за анализируемые три года, наблюдаются негативные изменения в части эффективности деятельности ООО «АРТК». В частности, определена более низкая эффективность оказания транспортных услуг в ООО «АРТК», при сравнительно высоких темпах роста объемов оказания услуг и доходов компании. Основной причиной данной тенденции является более высокий рост расходов компании по сравнению с ростом доходов, что и приводит к указанным негативным результатам. Данные тенденции сказываются на уровне конкурентоспособности и положении организации в отрасли. Представленные сведения определяют необходимость формирования и внедрения комплекса мер, направленных на устранение выявленной проблемы.

2.4 Оценка действующей в ООО «АРТК» стратегии и анализ экономических результатов ее реализации

В рамках глобальных стратегий, в современных условиях ООО «АРТК» реализует стратегию глобализации, которая предполагает повышение качества оказываемых транспортных услуг и достижение их соответствия международным стандартам. Необходимость реализации данной стратегии обусловлена высоким уровнем конкуренции на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области.

Следует отметить, что в современных условиях на указанном отраслевом рынке действует несколько компаний, обладающих разным финансовым положением, разной долей в отрасли и своими конкурентными преимуществами. При этом вне зависимости от масштабов деятельности данных компаний, каждая стремится к расширению клиентской базы и завоеванию большей доли рынка. Следует отметить, что в целом, условия предлагаемые организациями, присутствующими на рассматриваемом отраслевом рынке, идентичны по ос-

новным критериям: перечню оказываемых услуг, ценовой политике и качеству транспортных услуг. При этом основными конкурентами ООО «АРТК» являются: ООО «Байкал Сервис», ООО «Перевозчик 28», ООО «ПЭК», ООО «ГрузСервис», ООО «Транспорт».

Выбор стратегии глобализации обусловлен необходимостью достижения высокого качества транспортных услуг, оказываемых ООО «АРТК», в целях привлечения новых потребителей, что позволит увеличить доходы компании. Также повышение качества транспортных услуг и приведение их в соответствие с международными стандартами позволит компании повысить цены на оказываемые услуги, что приведет к росту доходов при сохранении текущей величины расходов ООО «АРТК».

Целью стратегии глобализации, реализуемой в ООО «АРТК», является обеспечение устойчивого развития компании и достижение высокого качества оказываемых транспортных услуг, согласно действующим международным стандартам.

Основными задачами стратегии глобализации ООО «АРТК», являются:

- объединение маршрутов доставки грузов в единую транспортную сеть компании, в целях достижения непрерывности процесса транспортировки грузов, уменьшения времени их доставки, стоимости и рисков;
- создание недостающих звеньев транспортной сети компании, увеличение пропускной способности и числа транспортных переходов и стыков;
- оптимизация соотношения видов используемого компанией транспорта при перевозках, связанного с составом грузовой массы по родам грузов и дальности перевозок;
- совершенствование координации работы транспорта компании и выработка общей транспортной политики в связи с обострением конкуренции между отдельными видами транспорта и со стороны иностранных транспортно-экспедиционных компаний;
- улучшение сервиса, экологии и снижение логистических затрат за счёт снятия таможенных, налоговых и других барьеров, формирования рациональ-

ных грузопотоков, создания интегрированной сети региональных распределительных логистических центров и т. д.

Основными приоритетными направлениями развития деятельности ООО «АРТК», в рамках стратегии глобализации, являются:

- создание единой транспортной системы компании, которая должна удовлетворять потребности в перевозке грузов из любой точки без существенного влияния на этот процесс территориальных границ;

- развитие мультимодальных и интермодальных перевозок. Такие системы включают несколько видов транспорта (например, морские, автомобильные, железнодорожные и воздушные) и позволяют оптимизировать грузоперевозки и сокращать время доставки;

- адаптация логистических схем компании к условиям мирового рынка и требованиям клиентов за счет создания гибких сетей поставок, способных быстро реагировать на изменения в мировой экономике;

- усиление степени использования информационных технологий, которые позволяют эффективно отслеживать и контролировать перемещение грузов, управлять запасами и координировать работу различных звеньев цепи поставок;

- применение систем автоматизации и роботизации, что позволит сократить ручной труд, уменьшить вероятность ошибок и повысить скорость обработки грузов;

- учёт экологических аспектов, что включает в себя использование более эффективных и экологически чистых транспортных средств, оптимизацию маршрутов доставки для снижения выбросов, уменьшение потребления энергии и воды на складах и распределительных центрах.

Необходимо отметить, что стратегия глобализации ООО «АРТК» имеет определенные риски, среди которых следует выделить:

- риск поставщиков (недостаточное качество или несвоевременная поставка товаров могут существенно повлиять на процесс логистики. Для минимизации риска, необходимо тщательно выбирать и проверять поставщиков, а

также строить с ними долгосрочные партнёрские отношения);

- риск транспорта и доставки (возможны задержки и потери грузов в пути из-за различных факторов, таких как плохие погодные условия, технические неполадки, проблемы с таможней и другие. Для минимизации риска, необходимо правильно выбирать транспортные компании и регулярно отслеживать перемещение грузов);

- риск складов и инфраструктуры (существует риск недостаточной вместимости складов, неправильной организации хранения, а также повреждения грузов на складе. Поэтому важно иметь надёжные складские помещения с соответствующей инфраструктурой и технологиями хранения);

- влияние политических и экономических факторов (изменения в торговой политике, введение новых таможенных пошлин, политические конфликты и кризисы могут существенно влиять на международные грузоперевозки. Для минимизации риска и учета подобных факторов, ООО «АРТК» следует разработать стратегию рискованного управления и диверсификации поставок);

- изменение климата (изменение климата приводит к участию логистических компаний в борьбе с экологическими проблемами, такими как уменьшение выбросов парниковых газов и оптимизация транспортных маршрутов для снижения воздействия на окружающую среду);

- демографические изменения (демографические изменения, такие как рост населения и увеличение мегаполисов, могут изменить паттерны спроса на логистические услуги и требования к инфраструктуре и транспортным маршрутам).

Руководство ООО «АРТК» убеждено, что воплощение стратегии глобализации, позволит сохранить и усилить рыночную позицию, обеспечит финансовую устойчивость и операционную эффективность организации, а также гарантировать развитие и рост в наиболее динамичных сегментах.

Для эффективной реализации стратегии глобализации, в ООО «АРТК» применяются соответствующие мероприятия, перечень и характеристика которых представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Перечень и характеристика мероприятий, реализуемых ООО «АРТК» в рамках стратегии глобализации

Мероприятия 1	Характеристика 2
Повышение квалификации основного персонала компании	В современных условиях, в компании реализуется система повышения квалификации и развития персонала, которая предполагает аттестацию персонала компании раз в три года. По результатам аттестации, в ООО «АРТК» определяются сотрудники, чей уровень квалификации не соответствует заявленным компаниям требованиям. Таким сотрудникам направляются на курсы повышения квалификации за счет компании. Данная система позволяет повысить уровень теоретических знаний и практических навыков специалистов компании, что положительно сказывается на клиентском сервисе, уровне и качестве оказания транспортных услуг, а также на производительности труда, которая имеет прямое влияние на доходы компании.
Повышение контроля качества основных бизнес-процессов	В целях реализации мер, направленных на повышение контроля качества основных бизнес-процессов, к которым относятся процессы непосредственного оказания транспортных услуг, в ООО «АРТК» осуществляется проверка состояния транспорта перед каждым выездом, а также медицинский осмотр водителей на предмет соответствия их состояния здоровья общепринятым нормам. Помимо этого, в процессе перевозки грузов, водители осуществляют коммуникации с административным персоналом компании и передают информацию о местонахождении транспорта, а также о внештатных ситуациях, которые могут иметь место в ходе доставки грузов.
Совершенствование системы анализа и оценки удовлетворенности потребителей качеством транспортных услуг	В целях совершенствования системы анализа и оценки удовлетворенности потребителей качеством транспортных услуг, в ООО «АРТК» периодически осуществляются опросы потребителей услуг компании. Подобные опросы проводятся при оформлении заказов на периодической основе. Также в компании организована обратная связь между клиентами транспортных услуг и представителями компании, что позволяет оперативно выявлять текущие проблемы и оперативно их устранять.

В качестве этапов реализации стратегического плана по реализации стратегии глобализации в деятельность ООО «АРТК», выделены:

- исследование ассортимента транспортных услуг на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области;
- определение степени качества оказываемых в ООО «АРТК» транспортных услуг и уровня их соответствия международным стандартам;
- выявление отдельных аспектов при реализации транспортных услуг, которые не соответствуют принятым нормам и международным стандартам;
- формирование перечня мер, реализация которых позволит достичь соответствия оказываемых в ООО «АРТК» транспортных услуг международным стандартам;
- планирование расходной и доходной частей бюджета на реализацию

стратегии;

- формирование стратегического плана;
- планирование ожидаемых экономических результатов;
- внедрение стратегии.

В современных условиях, ООО «АРТК» находится на этапе внедрения стратегии глобализации.

Важно отметить, что в целях достижения ожидаемых результатов реализации стратегии глобализации в ООО «АРТК», руководство компании стремится обеспечить эффективное взаимодействие всего коллектива компании. Следует отметить, что в современных условиях, часть заявленных стратегией результатов достигнута, при этом имеют место некоторые проблемы, не позволяющие судить о полном достижении целей и задач стратегии глобализации ООО «АРТК».

Сказанное подтверждается сведениями, представленными в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка результатов реализации стратегии глобализации в деятельности ООО «АРТК»

Показатель	До внедрения стратегии глобализации		Реализация стратегии глобализации	Абсолютный прирост 2024 г. к 2022 г.	Темп прироста 2024 г. к 2022 г., процент
	2022 г.	2023 г.	2024 г.		
Затраты на рубль выручки, руб.	0,87	0,96	0,97	0,10	11,97
Заемный капитал на рубль собственного, руб.	1,04	0,58	0,62	-0,42	-40,18
Производительность труда (среднегодовая выработка одного работника), руб.	24045,38	26652,89	26898,38	2853,00	11,87
Выручка на 1 тонну перевезенных грузов, тыс. руб.	2,50	2,54	2,53	0,03	1,35
Выручка на 1 тыс. тонн/км грузооборота, тыс. руб.	56,26	57,05	50,22	-6,04	-10,73
Рентабельность продаж, процент	4,69	5,63	3,05	-1,64	x

Негативным результатом реализации стратегии глобализации в ООО «АРТК» является рост затрат на рубль выручки на 0,10 руб. или 11,97 %, что определяет снижение эффективности деятельности компании по оказанию

транспортных услуг. Данный вывод подтверждается динамикой рентабельности продаж, которая сократилась в анализируемом периоде на 1,64 процентных пунктов и составила 3,05 % в 2024 году.

Также в качестве негативных тенденций, сложившихся в ООО «АРТК» при реализации стратегии глобализации, является сокращение выручки на 1 тыс. тонн/км на 6,04 тыс. руб. или 10,73 %, что определяет снижение эффективности оказания транспортных услуг.

При этом позитивными результатами реализации стратегии глобализации в ООО «АРТК» является рост производительности труда (среднегодовой выработки одного работника компании) на 2 853,00 тыс. руб. или 11,87 %, что определяет повышение степени эффективности использования трудовых ресурсов организации. Также следует отметить снижение величины заемного капитала на рубль собственного на 0,42 руб. или 40,18 %, что формирует более устойчивое финансовое положение ООО «АРТК» и менее высокую степень зависимости компании от внешних источников финансирования.

Помимо этого, в качестве результатов реализации стратегии глобализации в ООО «АРТК», следует рассмотреть уровень конкурентоспособности компании. Так, по результатам ранее проведенного анализа, слабыми сторонами конкурентоспособности ООО «АРТК» являются: территория присутствия за рубежом, а также низкая рентабельность деятельности компании. Также необходимо отметить, что ныне действующая в ООО «АРТК» стратегия, в текущее время не отражает современные особенности территориального рынка автомобильных грузовых услуг, что не позволяет в полной мере достичь поставленных целей и задач стратегии. Важно отметить, что в рамках реализации стратегии глобализации, силами руководства и специалистов ООО «АРТК» уровень и качество оказания грузовых транспортных услуг компании приведено в соответствие с международными стандартами.

Таким образом, в текущих условиях, требуется разработка новой стратегии ООО «АРТК», в связи с тем, что стратегия глобализации роста не позволяет достичь планируемых результатов.

3 РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА НОВЫЙ РЫНОК СБЫТА ООО «АРТК»

3.1 Разработка стратегии выхода на новый рынок сбыта в ООО «АРТК»

Ранее проведенное исследование позволило определить необходимость поиска вариантов для внедрения новой стратегии деятельности ООО «АРТК». В качестве альтернативных вариантов новой стратегии, рассмотрены:

- стратегия интернационализации, предполагающая выход на новый рынок сбыта, а также полную адаптацию транспортных услуг компании под нужды потребителей;
- совершенствование действующей стратегии глобализации, выявление текущих проблем и разработка комплексного плана, направленного на достижение целей и задач компании в рамках стратегии;
- стратегия выхода на новый рынок сбыта, предполагающая расширение географии грузоперевозок компании.

Для выбора наиболее приемлемого варианта стратегии развития деятельности ООО «АРТК» использован экспертный метод. В качестве эксперта выступил автор настоящей бакалаврской работы. В рамках оценки предложены критерии, которые по мнению автора настоящей бакалаврской работы позволяют сделать наиболее объективный выбор в пользу той или иной стратегии. Помимо этого, для каждого критерия определен вес, отражающий его значение. Суммарная сумма весов равна «1». Определение веса критерия осуществлено на основе субъективного мнения автора настоящей бакалаврской работы, с учетом влияния конкретного критерия на результаты реализации стратегии. Оценка проведена с использованием пятибалльной шкалы: чем выше балл, тем более оптимальной является стратегия по рассматриваемому критерию.

Результаты оценки представлены в таблице 23. Согласно представленным результатам оценки, наиболее приемлемым вариантом стратегии развития деятельности ООО «АРТК», является стратегия выхода на новые рынки. Данная стратегия получила наибольший совокупный балл по результатам оценки.

Таблица 23 – Оценка альтернативных стратегий развития деятельности ООО «АРТК»

Критерии оценки	Вес в долях	Варианты альтернативных стратегий					
		Стратегия интернационализации, предполагающая выход на новый рынок сбыта, а также полную адаптацию транспортных услуг компании под нужды потребителей		Совершенствование действующей стратегии глобализации, выявление текущих проблем и разработка комплексного плана, направленного на достижение целей и задач компании в рамках стратегии		Стратегия выхода на новый рынок сбыта, предполагающая расширение географии грузоперевозок компании	
		балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка	балл	взвешенная оценка
Соответствие стратегии действующим направлениям развития компании	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Финансовые расходы на реализацию стратегии	0,25	2	0,5	5	1,25	3	0,75
Временные затраты на реализацию стратегии	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Трудовые затраты на реализацию стратегии	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Влияние стратегии на положение компании в отрасли	0,20	5	1	4	0,8	5	1
Влияние стратегии на конкурентоспособность компании	0,15	5	0,75	2	0,3	5	0,75
Итого	1,00	20	3,35	24	4,1	25	4,15

Факторами, способствующими развитию деятельности организации, в современных условиях, являются:

- развитие транспортной инфраструктуры Амурской области, что благоприятствует развитию экономической деятельности организаций сферы транспортных услуг;
- окончание строительства автомобильного моста, соединяющего г. Благовещенск и г. Хэйхэ (при этом в современных условиях, передвижение по мосту возможно только для грузового транспорта), что способствует развитию внешнеэкономической деятельности ООО «АРТК»;
- начало строительства логистического центра (международный транс-

портный коридор «Амур»), строительство ведет ООО «Карго Линк», что определяет потенциал для использования возможностей логистического центра, в целях организации хранения грузов, перемещаемых ООО «АРТК».

Представленные сведения определяют возможность для развития внешнеэкономической деятельности ООО «АРТК». При этом указанное направление должно быть разработано и внедрено на основе новой стратегии деятельности организации. Учитывая сказанное, в рамках бакалаврской работы предложено разработать и внедрить стратегию выхода на новый рынок.

В качестве новых рынков сбыта, в рамках стратегии, рассмотрены:

- территории РФ, близлежащие к Амурской области;
- территории РФ, удаленные от Амурской области;
- иностранные рынки сбыта.

По мнению автора настоящей бакалаврской работы, наиболее приемлемым в рамках стратегии выхода на новый рынок сбыта, является Китай, учитывая его приграничное положение к городу Благовещенску, а также современные возможности доставки грузов в Китай по грузовому мосту, соединяющему г. Хэйхэ и г. Китай. Помимо этого, выбор рынка сбыта услуг ООО «АРТК» обусловлен низкой долей международных перевозок компании, что негативно влияет на конкурентоспособность организации и долю рынка.

Характеристика предлагаемой стратегии раскрыта в таблице 24.

Таблица 24 – Характеристика стратегии выхода на новый рынок ООО «АРТК»

Критерии	Характеристика
Направление	Предполагает выход на новые рынки сбыта транспортных услуг ООО «АРТК», в частности, предлагается рассмотреть выход на иностранные рынки, а именно, организовать транспортировку грузов на территорию Китая.
Цель	Выход на новые рынки сбыта транспортных услуг
Задачи	Расширение перечня оказываемых услуг. Развитие внешнеэкономической деятельности организации. Увеличение доли рынка и достижение более устойчивого положения на рынке автомобильных грузовых услуг Амурской области. Рост выручки и достижение прибыли в качестве финансовых результатов деятельности организации.
Результаты	Рост финансовых результатов. Достижение более высокого уровня конкурентоспособности. Достижение более высоких показателей эффективности деятельности. Завоевание более устойчивого положения в отрасли.

Таким образом, разработка и внедрение стратегии развития рынка ООО

«АРТК» позволит организации решить ряд имеющихся проблем, а также создать дополнительные конкурентные преимущества, которые положительным образом отразятся на уровне конкурентоспособности и позволят организации достичь более выгодного положения в отрасли.

Помимо этого, внедрению стратегии развития рынка ООО «АРТК» благоприятствуют факторы внешней среды, связанные с развитием транспортной инфраструктуры Амурской области, в частности, в сфере оказания грузовых автомобильных услуг. В целях реализации предложенной стратегии ООО «АРТК», составлен стратегический план, который представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Стратегический план стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»

Цель	Задачи	Мероприятия	Действия	Период реализации (месяц, год)	Ответственные лица
1	2	3	4	5	6
Выход на новые рынки сбыта транспортных услуг	Расширение перечня оказываемых услуг	Анализ услуг грузового транспорта	Анализ услуг организации (метод горизонтального и вертикального анализа, метод ABC и XYZ). Анализ услуг в сфере автомобильного грузового транспорта, оказываемых другими организациями. Анализ возможности внедрения услуг, оказываемых на экспорт	Январь – февраль 2026 года	Отдел по работе с клиентами (ввиду отсутствия планово-экономического отдела в организационной структуре организации)
	Развитие внешнеэкономической деятельности организации	Анализ услуг организации, которые могут быть оказаны на экспорт	Оценка потенциальных иностранных рынков сбыта услуг. Анализ потенциальной емкости рынка. Оценка потенциальных экономических результатов.	Февраль – март 2026 года	Отдел по работе с клиентами, бухгалтерия
	Увеличение доли рынка и достижение более устойчивого положения на рынке автомобильных грузовых	Анализ потенциальных объемов реализации услуг. Анализ уровня конкурентоспособности организа	Сбор информации, характеризующей текущее положение ООО «АРТК» и других организаций сферы транспортных грузовых услуг, действующих на территории Амурской области.	Апрель – июнь 2026 года	Отдел по работе с клиентами, бухгалтерия, транспортный отдел

1	2	3	4	5	6
	услуг Амурской области	-ции после внедрения стратегии. Оценка ожидаемой доли рынка после внедрения стратегии.	Оценка уровня конкурентоспособности организаций с использованием нескольких методик. Построение конкурентной карты рынка транспортных автомобильных услуг региона.		
	Рост выручки и достижение прибыли в качестве финансовых результатов деятельности организации	Оценка ожидаемых экономических результатов от внедрения стратегии	Расчет потенциальных экономических результатов внедрения стратегии роста рынка ООО «АРТК» с использованием данных о потенциальной емкости рынка. Сравнительный анализ экономических показателей деятельности ООО «АРТК» до и после внедрения стратегии.	Июль 2025 года	Бухгалтерия

Следует отметить, что в организационной структуре ООО «АРТК» отсутствует планово-экономический отдел, в связи с чем, функции по расчету экономических показателей и проведения экономически направлений анализа. Предложено возложить на отдельных специалистов отдела по работе с клиентами и бухгалтерии, которые обладают определенными знаниями, навыками и опытом в реализации соответствующих действий.

Важно отметить, что потенциальный экономический результат от внедрения роста рынка ООО «АРТК», ожидается за счет расширения объемов оказываемых услуг, в результате развития дополнительного направления деятельности организации – внешнеэкономической деятельности.

Ожидается, что внедрение указанного направления позволит ООО «АРТК» расширить объем оказываемых услуг, в рамках действующего ассортимента услуг в современных условиях.

3.2 Программа разработки и внедрения стратегии выхода на новый рынок сбыта ООО «АРТК»

Предложенная стратегия предполагает организацию транспортной деятельности ООО «АРТК» за пределами России, посредством заключения партнерских соглашений с китайскими транспортными организациями, на которые будет возложена задача транспортировки грузов, поступающих в Китай на территории иностранного государства. При этом все погрузочно-разгрузочные работы на территории Китая, также будут возложены на партнерские компании.

В задачи ООО «АРТК», в рамках стратегии, входит транспортировка грузов и погрузочно-разгрузочные работы на территории России. Доставка грузов будет организована к территории таможенного поста г. Хэйхэ. Также компания принимает на себя обязательства по поиску новых клиентов в целях реализации данных услуг.

Следует отметить, что внедрению предлагаемого мероприятия способствует введение в действие грузового моста, соединяющего г. Благовещенск (РФ) и г. Хэйхэ (Китай). Доставка грузов на территорию Китая будет организована силами ООО «АРТК» по грузовому мосту.

Основной целью мероприятия, является расширение рынков сбыта ООО «АРТК».

В задачи стратегии входят: расширение рынков сбыта услуг ООО «АРТК», увеличение доли рынка, достижение более устойчивого на рынке автотранспортных грузовых услуг, повышение уровня конкурентоспособности ООО «АРТК». Предложенная идея имеет стратегическое значение для компании.

Для определения потенциальных масштабов оказания автотранспортных грузовых услуг ООО «АРТК» на новых рынках сбыта, проведен расчет потенциальной емкости рынка (таблица 26).

Представленные сведения определяют, что потенциальная емкость рынка в части реализации грузовых автотранспортных услуг ООО «АРТК» в Китае составляет 273 372 тыс. руб. с учетом рынка, занятого китайскими транспорт-

ными компаниями.

Таблица 26 – Расчет потенциальной емкости рынка

Показатель	Значение показателя
Число потенциальных потребителей услуг (юридические лица) – количество предприятий г. Хэйхэ и близлежащих городов, ед.	1 260
Ожидаемая частота обращения за услугами, раз в год	36
Средняя стоимость услуги (за 1 тыс. тонн/км), тыс. руб.	60,27
Потенциальная емкость рынка, тыс. руб.	2733715,29
Занято рынка, процент (другими транспортными организациями)	90
Свободная доля рынка, процент	10
Итого потенциальная емкость рынка, тыс. руб.	273 372

Представленный показатель использован для прогноза выручки и объемов оказания транспортных услуг в натуральном выражении (таблица 27).

Таблица 27 – Прогнозная величина выручки и объема оказания транспортных услуг ООО «АРТК»

Перечень услуг	Выручка, тыс. руб.			Объем оказания услуг в натуральном выражении, тыс. тонн/км		
	1 год	2 год	3 год	1 год	2 год	3 год
Перевозка грузов специализированным транспортом	192781,60	226749,11	266701,59	3198,79	3431,39	3680,90
Услуги по складированию и хранению	57854,53	68048,31	80038,21	959,97	1029,77	1104,65
Дополнительные услуги	22735,40	26741,30	31453,04	377,24	404,68	434,10
Итого транспортные услуги	273371,53	321538,73	378192,83	4536,00	4865,84	5219,66

Ранее было указано, что расчет выручки на три года реализации стратегии представлен с учетом среднего темпа роста инфляции за 2022-2024 гг. (расчет представлен в таблице 28, средний уровень инфляции за представленный период равен 9,64 %, таким образом, коэффициент роста цен равен 1,0964). Объем оказания транспортных услуг на три года реализации стратегии определен с учетом темпа роста рынка грузовых автомобильных услуг Амурской области (расчет представлен в таблице 29, темп роста отрасли за 2022-2024 гг. равен 107,27 %, таким образом, коэффициент роста отрасли составляет 1,07).

Анализ прогнозных показателей определяет, что общая выручка ООО

«АРТК» в рамках стратегии за первый год его реализации составляет 273 371,53 тыс. руб., объем оказания транспортных услуг в указанный период времени равен 4 536 тыс. тонн/км.

Более подробные показатели по месяцам за первый год и по кварталам за второй год реализации стратегии представлены в приложении Б (таблица Б.1).

Следует отметить, что для прогноза выручки от оказания услуг на второй и третий год реализации стратегии использован средний уровень инфляции (таблица 28).

Таблица 28 – Расчет среднего уровня инфляции

Период, года	Уровень инфляции, процент
2022 г.	11,94
2023 г.	7,5
2024 г.	9,5
Среднее	9,6467

Таким образом, средний уровень инфляции за 2022 – 2024 гг. равен 9,6467 %, темп роста цен составляет 1,0965.

Также для эффективной реализации мероприятия, потребуется нанять на работу двух водителей и четырех грузчиков. График работы 2/2. Штатный оклад сотрудников равен соответственно 80 и 65 тыс. руб. Потребность в персонале в рамках реализации предложенной стратегии представлена в таблице 29.

Таблица 29 – Потребность в персонале в рамках реализации предложенной стратегии

Специальность	Число работников, чел.	Размер з/п, тыс. руб.	Затраты на заработную плату, тыс. руб.		
			1 год	2 год	3 год
Водитель	2	80	1920	2105,22	2308,30
Грузчики	4	65	3120	3420,98	3750,99
Всего	6	145	5040	5526,19	6059,29

Расчет расходов на заработную плату в рамках предложенной стратегии осуществлен с учетом коэффициента роста цен (1,0965).

Следует отметить, что помимо расходов на заработную плату, на ООО

«АРТК» ложатся расходы по уплате страховых взносов во внебюджетные фонды по следующим ставкам:

- пенсионный фонд – 22 %;
- медицинский фонд – 3,1 %;
- социальный фонд, временная нетрудоспособность – 2,9 %;

Общий процент ставки во внебюджетные фонды для ООО «АРТК» составляет 30 %.

Расчет фонда оплаты труда в рамках предложенной стратегии представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Расчеты оплаты труда в рамках предложенной стратегии

Категория работников	1 год				2 год			3 год		
	потребность, чел	оклад, тыс. руб.	социальные взносы (в месяц), тыс. руб. (30,2 %)	всего фонд оплаты труда (ФОТ) за год, тыс. руб.	затраты на з/п за год, тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	итого ФОТ, тыс. руб.	затраты на з/п за год, тыс. руб.	отчисления в соц. фонды, тыс. руб.	итого ФОТ, тыс. руб.
Водитель	2	80	24,56	2509,44	2105,22	646,30	2751,52	2308,30	708,65	3016,95
Грузчики	4	65	19,96	4077,84	3420,98	1033,13	4454,11	3750,99	1132,80	4883,78
Всего	6	145	44,515	6587,28	5526,19	1679,44	7205,63	6059,29	1841,45	7900,73

Прогноз объема перевезенных грузов осуществлен с учетом среднего темпа роста отрасли (таблица 31).

Таблица 31 – Расчет среднего темпа роста отрасли

Период, года	Перевезено грузов автомобильным транспортом, млн. тонн	Темп роста рынка, процент
2022 г.	5405	х
2023 г.	5582	103,27
2024 г.	6211	111,27
Среднее	5733	107,27

Темп роста рынка равен 107,27 %, коэффициент роста рынка составляет 1,07. На основе представленных данных, сформирован план продаж в рамках стратегии (таблица 32).

Таблица 32 – План реализации грузовых автомобильных услуг в рамках реализации предложенной стратегии

Показатель	1 год		2 год		3 год	
	коэффициент роста объемов реализации	грузоперевозки, тыс. тонн/км	коэффициент роста объемов реализации	грузоперевозки, тыс. тонн/км	коэффициент роста объемов реализации	грузоперевозки, тыс. тонн/км
Перевозка грузов специализированным транспортом	-	192781,60	1,07	206799,82	1,07	221837,38
Услуги по складированию и хранению	-	959,97	1,07	1029,77	1,07	1104,65
Дополнительные услуги	-	377,24	1,07	404,68	1,07	434,10
Итого транспортные услуги	x	194118,82	x	208234,27	x	223376,14

Для расчета прогнозной выручки (приложение Б, таблица Б.1) использована информация о действующих ценах на услуги ООО «АРТК» и ценах в рамках стратегии (таблица 33).

Таблица 33 – Динамика цен на грузовые автотранспортные услуги ООО «АРТК»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Фактическая цена	50,22	55,07	60,38
Цена в рамках реализации предложенной стратегии	1 год	2 год	3 год
	60,27	66,08	72,46

В рамках предложенной стратегии по выходу ООО «АРТК» на новые рынки сбыта, планируется увеличить цену на 20 % от текущего уровня цен на услуги компании. Указанное увеличение цены согласовано с руководством компании.

Для реализации мероприятия необходимо осуществить расчет потребности в транспортных средствах (таблица 34), чтобы определить перечень и грузоподъемность автотранспортных средств, необходимых для приобретения в рамках стратегии.

Таблица 34 – Расчет потребности в приобретении дополнительных автотранспортных средств в рамках предложенной стратегии

Показатель	1 год	2 год	3 год
Грузооборот в рамках предложенной стратегии, тыс. тонн/км	4536,00	4865,84	5219,66
Максимально возможный объем перевозок грузов с имеющимся транспортом	14031	14031	14031
Потребность в дополнительном грузообороте, тыс. тонн/км	-3359	-3689	-4043
Потребность в дополнительном грузообороте, тыс. тонн/км	Имеется	имеется	имеется

Согласно представленным сведениям, действующий транспортный парк ООО «АРТК» не способен обеспечить грузоперевозки дополнительных объемов грузов в рамках стратегии.

При этом гибкий график грузоперевозок компании не может обеспечить наличие свободных транспортных средств определенной грузоподъемностью в период доставки грузов в рамках предложенной стратегии.

В связи с чем, для реализации мероприятия предложено приобрести грузовик HOWO 6x6, модель ZZ3327S3857E, грузоподъемность 25 тонн, стоимостью 8 972 тыс. руб.

На основе технических характеристик представленного грузовика, проведен расчет потребности в топливе (таблица 35).

Таблица 35 – Расчет потребности в топливе

Показатель	1 год	2 год	3 год
Средняя скорость движения транспорта, км/ч	67	67	67
Средний расход топлива, л/100 км	32	32	32
Средняя стоимость дизельного топлива, руб./л	75	82,24	90,17
Объем перевозок, тыс. тонн	4536,00	4865,84	5219,66
Среднее расстояние между заказчиком и ООО АРТК, км	12	12	12
Грузоподъемность, всего, тонн	25	25	25
Общая протяженность пути доставки грузов на таможню, тыс. км	4536,00	4865,84	5219,66
Потребность в топливе, л	120960,00	129755,67	139190,93
Расходы на топливо, тыс. руб.	9072,00	10670,46	12550,56

Таким образом, потребность в топливе на первый год реализации предложенной стратегии составляет 9 072 тыс. руб. Топливо учтено при расчете по-

требности в оборотных фондах (таблица Б.2 Приложение Б).

Помимо представленных расходов, в рамках предложенной стратегии планируется заключить партнерские соглашения с китайскими транспортными организациями, на которых будет возложена функция по транспортировке грузов на территории Китая. Динамика данных расходов представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Расходы и цена услуг по доставке автотранспортом китайскими партнерами

Показатели	1 год	2 год	3 год
Расходы в рамках партнерских соглашений с китайскими логистическими организациями	217728	256090,98	301213,40
Цены на перевозки у китайских логистических компаний за 1 тыс. тонн/км, тыс. руб.	48,00	52,63	57,71
Итого	217728	256090,98	301213,4

На услуги китайских партнеров во второй и третий года реализации предложенной стратегии определены с учетом среднего уровня инфляции.

Согласно представленным сведениям, расходы в рамках партнерских соглашений с китайскими логистическими организациями в первый год реализации предложенной стратегии составят 217 728 тыс. руб.

Представленные данные учтены для формирования себестоимости услуг ООО «АРТК» в рамках предложенной стратегии (таблица 37).

Таблица 37 – Себестоимость единицы услуг

Показатели	1 год		2 год		3 год	
	всего, тыс. руб.	1 тыс. тонн/км	всего, тыс. руб.	1 тыс. тонн/км	всего, тыс. руб.	1 тыс. тонн/км
Сырье и материалы	9072,00	2,00	10670,46	2,19	12550,56	2,40
Затраты на з/плату	5059,35	1,12	5526,19	1,14	6059,29	1,16
Отчисления в социальные фонды	1527,93	0,34	1679,44	0,35	1841,45	0,35
Амортизация	1794,40	0,40	1794,40	0,37	1794,40	0,34
Прочие расходы (расходы на оплату услуг китайских транспортных организаций)	217728,00	48,00	256090,98	52,63	301213,40	57,71
Итого	235181,68	51,85	275761,47	56,67	323459,09	61,97

Представленные сведения определяют, что наибольшая величина расхо-

дов в составе себестоимости услуг ООО «АРТК» в рамках предложенной стратегии представлена расходами на оплату услуг китайских транспортных организаций. Более подробная калькуляция себестоимости продаж представлен в приложении В, таблице В.1.

Участниками реализации стратегии являются:

- генеральный директор (оперативное и стратегическое управление, принятие управленческих решений, решение возникающих проблем);
- начальник отдела оказания транспортных услуг (контроль за маршрутами движения транспортных средств, контроль выполнения заказов на оказание транспортных услуг, разработка управленческих решений по устранению возникающих проблем);
- начальник отдела по работе с клиентами (прогноз показателей доходов, расходов и прибыли, расчет экономической эффективности предложенной стратегии);
- водители (организация доставки грузов);
- грузчики (организация погрузочно-разгрузочных работ).

Команда реализации стратегии представлена на рисунке 6.

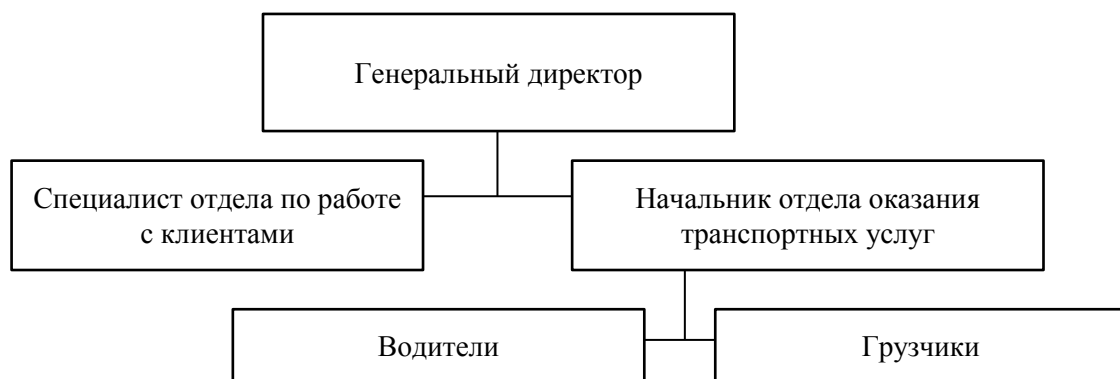


Рисунок 6 – Команда реализации стратегии

В целях организации эффективной реализации стратегии, важно документально зафиксировать должностные обязанности участников реализации стратегии и довести их до сведений сотрудников ООО «АРТК».

Разработка мероприятия включает в себя расчет предварительной потребности в инвестициях на период разработки и внедрения стратегии (таблица

38), для понимания необходимости привлечения заемного финансирования.

Таблица 38 – Расчет предварительной потребности в инвестициях в рамках предложенной стратегии

Категории инвестиций	Период разработки и внедрения стратегии
Основной капитал:	8972
- рабочие машины и оборудование	8972
Оборотный капитал:	19448,94
- запасы и затраты	756,00
денежные средства	18692,94
Итого	28420,94

В состав инвестиций на период разработки и внедрения стратегии по статье «расходы на приобретение рабочих машин и оборудования», входят расходы на приобретение грузовика. В состав запасов и затрат включено топливо на первый месяц реализации стратегии. В состав статьи «денежные средства» входят расходы на заработную плату, отчисления во внебюджетные фонды и расходы на оплату услуг китайским партнерам. Предварительная потребность в инвестициях составляет 28 420,94 тыс. руб. Общая потребность в инвестициях представлена в таблице 39.

Таблица 39 – Общая потребность в инвестициях в предложенной стратегии

Категория инвестиций	Период				Итого
	0 период	1 год	2 год	3 год	
Основной капитал:	8972,00	-	-	-	8972,00
- рабочие машины и оборудование	8972,00	-	-	-	8972,00
Оборотный капитал	19448,94	297423,74	273967,07	321664,69	912504,45
- запасы и затраты	756,00	8316,00	10670,46	12550,56	32293,02
- денежные средства	18692,94	289107,74	263296,61	309114,14	880211,43
Итого	28420,94	297423,74	273967,07	321664,69	921476,45

Общая потребность в инвестициях на весь период реализации стратегии составляет 921 476,45 тыс. руб.

Важно отметить, что для реализации стратегии необходимо привлечь заемные средства, которые будут получены на условиях коммерческого кредита под 30 % годовых. Дальнейшее финансирование стратегии будет осуществлено из выручки, полученной от реализации стратегии.

Сумма кредита определена исходя из величины предварительной потребности в инвестициях, в размере 28 420,94 тыс. руб. расчет расходов по уплате кредита представлен в таблице 40.

Таблица 40 – Расчет расходов по уплате кредита в рамках предложенной стратегии

Год	Начальная сумма долга	Процент	Погашение основного долга	Итого основной долг и процент	Остаток на конец года
2026 г.	28420,94	8526,28	9473,65	17999,93	18947,29
2027 г.	18947,29	5684,19	9473,65	15157,83	9473,65
2028 г.	9473,65	2842,09	9473,65	12315,74	-
Итого	х	17052,56	28420,94	х	х

Согласно представленным сведениям, общая величина процентов за пользование заемными денежными средствами составляет 17 052,56 тыс. руб. Указанная величина включена в состав финансовых издержек при расчете сметы затрат, которая представлена в приложении В, таблица В.2. Смета затрат содержит информацию о всех расходах, имеющих отношение к стратегии.

В приложении В, таблица В.1 представлен бюджет прибылей и убытков, включающий в себя расчеты балансовой прибыли, являющейся базой для расчета налога на прибыль. Также в расчетах определена чистая прибыль, являющаяся финансовым результатом реализации стратегии.

В приложении В, таблица В.2 представлен расчет бюджета движения денежных средств. Представленные показатели определяют период окупаемости стратегии во втором квартале второго года реализации проекта.

На результаты реализации стратегии могут повлиять риски, среди которых, определены:

- низкий спрос на услуги в Китае;
- плохая работа китайских партнеров;
- неэффективная реклама.

Оценка указанных рисков проведена на основе метода экспертных оценок. Экспертами выступили: генеральный директор, начальник отдела логистики и экономист. Результаты оценки рисков представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Оценка рисков предложенной стратегии

Эксперт	Низкий спрос на услуги в Китае	Плохая работа китайских партнеров	Неэффективная реклама
Генеральный директор	1	2	1
Начальник отдела оказания транспортных услуг	3	1	2
Экономист	2	2	1
Итого	6	5	4

Наибольшая вероятность возникновения характерна для риска низкого спроса на транспортные услуги в Китае. На основе представленных данных, проведен расчет величины простых рисков представлен в таблице 42.

Таблица 42– Расчет величины простых рисков

Наименование простых рисков	Приоритеты		Веса	Средняя оценка экспертов	Величина рисков, процент
	Места	Ранги			
Низкий спрос на услуги в Китае	3	3	0,33	2,00	0,67
Плохая работа китайских партнеров	2	2	0,50	1,67	0,83
Неэффективная реклама	1	1	1,00	1,33	1,33

Представленные сведения определяют, что наиболее высокий ранг имеет риск низкого спроса на транспортные услуги ООО «АРТК» в Китае, его величина составляет 0,67 %.

Расчет величины рисков в стоимостном выражении представлен в таблице 43.

Таблица 43 – Расчет величины рисков в стоимостном выражении

Наименование риска	Вес, процент	Стоимость объекта риска, тыс. руб.	Величина риска, тыс. руб.
Низкий спрос на услуги в Китае	0,33	273371,53	911,24
Плохая работа китайских партнеров	0,50	217728,00	1088,64
Неэффективная реклама	1,00	273371,53	2733,72
Итого			4733,59

Стоимость объекта риска для рисков низкого спроса на транспортные услуги в Китае и неэффективной рекламы, определена как величина выручки от реализации услуг. Объектом для риска плохой работы китайских партнеров вы-

ступает величина расходов в рамках партнерских соглашений с китайскими компаниями.

Таким образом, совокупная величина ущерба от возникновения рисков стратегии, составляет 4 733,59 тыс. руб. Наиболее существенным (по величине) риском, является риск неэффективной рекламы.

Для минимизации негативного влияния указанных рисков, предложены мероприятия:

- тщательный подбор партнеров в Китае;
- мониторинг работы китайских партнеров;
- отслеживание претензий потребителей.

В заключении необходимо отметить существенную значимость реализации предложенного стратегии не только для ООО «АРТК», но и для сферы грузовых автотранспортных перевозок Амурской области.

3.3 Прогнозируемые экономические результаты внедрения стратегии и их влияние на показатели деятельности ООО «АРТК»

Показатели, отражающие экономические результаты стратегии, целесообразно рассматривать с учетом фактора времени, предполагающего обесценивание денежных средств, ввиду влияния инфляции. Данные, отражающие эффективность стратегии представлены в приложении Д, таблица Д.1.

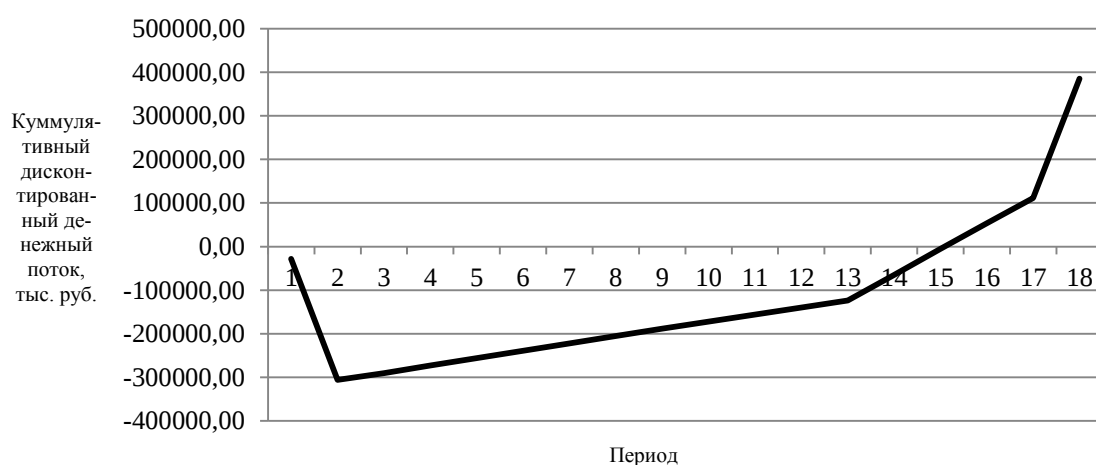


Рисунок 7 – Период окупаемости стратегии

Для этого, в расчете экономических показателей стратегии учтена ставка дисконтирования, равная 30 % (исходя из годовой процентной ставки по ком-

мерческому кредиту, который будет оформлен ООО «АРТК» в целях финансирования стратегии).

Период окупаемости стратегии представлен на рисунке 7 с использованием графического метода.

Окупаемость стратегии приходится на второй квартал второго года. Расчет внутренней нормы доходности представлен в таблице 44.

Таблица 44 - Расчет внутренней нормы доходности реализации стратегии

PV1	-79219,01	PV1	-58093,94
PV2	208903,53	PV2	112343,68
PV3	225499,09	PV3	88930,16
NPV (10 %)	326762,67	NPV (50 %)	114758,96
IRR	71,65		
SRR	13,56		

Внутренняя норма доходности составляет 71,65 %, рентабельность составляет 13,56 %. Иными словами, на рубль финансовых вложений, ООО «АРТК» получит 0,14 рублей прибыли. Таким образом, предлагаемая к реализации стратегия является эффективной. Для определения факторов, оказывающих влияние на результаты и эффективность предложенной стратегии, проведен расчет соответствующих показателей, которые представлены на рисунке 8.

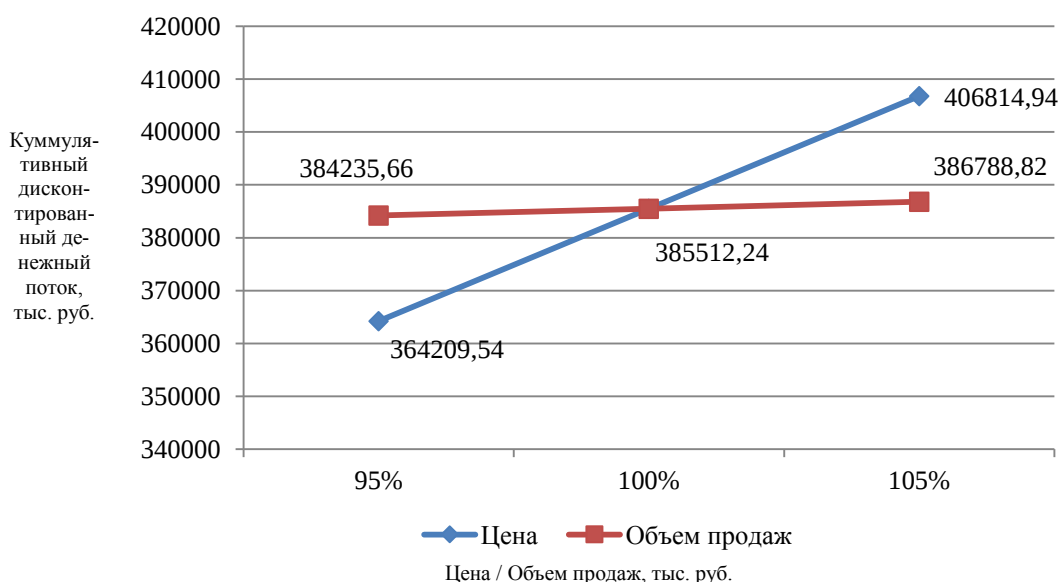


Рисунок 8 – График чувствительности предложенной стратегии

Представленные сведения определяют, что предложенная стратегия более чувствителен к изменению цены, в связи с чем, необходимо разработать и

внедрить дополнительные меры, направленные на удержание цен, заявленных в стратегии. В качестве подобных мер могут быть предложены: заключение договоров длительного характера с потребителями, повышение качества обслуживания, организация эффективной рекламной деятельности. Реализация предложенных мер позволит соблюсти ценовую политику, предложенную в рамках стратегии. Предложенная стратегия отразится на экономических показателях деятельности ООО «АРТК», что подтверждается сведениями, представленными в таблице 45.

Таблица 45 – Влияние результатов реализации предложенной стратегии на экономические результаты деятельности ООО «АРТК»

Показатель	2024 г.	Прогноз на 2028 г.	Абсолютный прирост	Темп прироста, процент
Выручка, тыс. руб.	645561	1023754	378193	58,58
Себестоимость продаж, тыс. руб.	626759	649005	22246	3,55
Валовая прибыль, тыс. руб.	18802	374749	355947	в 19,93 раза
Управленческие расходы, тыс. руб.	13345	13345	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5457	361404	355947	в 66,23 раза
Прочие доходы, тыс. руб.	27808	27808	-	-
Прочие расходы, тыс. руб.	8738	11580	2842	32,52
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	24618	377632	353014	в 15,34 раза
Налог на прибыль, тыс. руб.	4924	94408	52966	в 11,76 раза
Чистая прибыль (чистый убыток), тыс. руб.	19694	283224	263530	в 14,38 раза
Рентабельность (убыточность) продаж, процент	3,05	35,30	32,25	х

Таким образом, по результатам реализации стратегии выхода на новый рынок сбыта, будет достигнут более высокий уровень реализации услуг, что определяется ростом выручки компании на 378 193 тыс. руб. или на 58,58 %. Также ожидается существенный рост валовой прибыли на 355 947 тыс. руб., что определяет повышение результатов от реализации основной деятельности ООО «АРТК». Рост прибыли от продаж свидетельствует об ожидаемом росте результатов от реализации хозяйственной деятельности компании. Данные сведения определяют достижение основных задач реализации стратегии выхода на новые рынки. Помимо этого, ожидается достижение высокого уровня конкурентоспособности ООО «АРТК» за счет создания нового конкурентного преимущества в виде присутствия на иностранных рынках сбыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного анализа, ООО «АРТК» играет существенную роль в развитии сферы грузовых автомобильных перевозок Амурской области. В частности, ООО «АРТК» занимает 16,69 % рынка услуг по доставке грузов в Амурской области в 2024 году. Также организация обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности, в частности, среди конкурентных преимуществ компании следует отметить: длительность присутствия на отраслевом рынке, виды используемого транспорта, дополнительные услуги, а также величина чистой прибыли.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «АРТК» позволил определить, что в целом, за анализируемые три года, наблюдаются негативные изменения в части эффективности деятельности ООО «АРТК». В частности, определена более низкая эффективность оказания транспортных услуг в ООО «АРТК», при сравнительно высоких темпах роста объемов оказания услуг и доходов компании. Основной причиной данной тенденции является более высокий рост расходов компании по сравнению с ростом доходов, что и приводит к указанным негативным результатам. Данные тенденции сказываются на уровне конкурентоспособности и положении организации в отрасли. Представленные сведения определяют необходимость формирования и внедрения комплекса мер, направленных на устранение выявленной проблемы.

В рамках глобальных стратегий, в современных условиях ООО «АРТК» реализует стратегию глобализации, которая предполагает повышение качества оказываемых транспортных услуг и достижение их соответствия международным стандартам. Необходимость реализации данной стратегии обусловлена высоким уровнем конкуренции на рынке грузовых автомобильных услуг Амурской области. Следует отметить, что в современных условиях на указанном отраслевом рынке действует несколько компаний, обладающих разным финансовым положением, разной долей в отрасли и своими конкурентными преимуще-

ствами. При этом вне зависимости от масштабов деятельности данных компаний, каждая стремится к расширению клиентской базы и завоеванию большей доли рынка. Действующая стратегия не позволяет достичь целей и задач компании, что определяет необходимость разработки и внедрения новой стратегии в деятельность ООО «АРТК».

Предложенная в бакалаврской работе стратегия предполагает выход ООО «АРТК», осуществляющего грузовые автотранспортные перевозки по России на новый рынок сбыта, в качестве которого рассматривается территории Китая, граничащие с Амурской областью. Данное предложение заключается в следующем: ООО «АРТК» заключает партнерские соглашения с транспортными организациями, осуществляющими деятельность на территории Китая, в целях обеспечения транспортировки грузов, поступающих из России через Амурскую область. При этом ООО «АРТК» обеспечивает доставку грузов по России по мосту, соединяющему г. Благовещенск и г. Хэйхэ собственным транспортом. При этом погрузочно-разгрузочные работы, связанные с погрузкой перевозимых товарно-материальных ценностей на территории РФ возлагаются на сотрудников ООО «АРТК». Дальнейшие процессы, связанные с транспортировкой грузов, таможенными процедурами и погрузочно-разгрузочными работами на территории Китая, ложатся на партнерские китайские транспортные компании.

Для реализации стратегии, необходимо приобрести грузовик HOWO 6x6, модель ZZ3327S3857E, грузоподъемность 25 тонн, стоимостью 8 972 тыс. руб. Потребность в топливе на первый год реализации предложенной стратегии составляет 9 072 тыс. руб.

Также для эффективной реализации стратегии, потребуется нанять на работу двух водителей и четырех грузчиков. График работы 2/2. Штатный оклад сотрудников равен соответственно 80 и 65 тыс. руб.

Также в рамках стратегии планируется заключить партнерские соглашения с китайскими транспортными организациями, на которых будет возложена функция по транспортировке грузов на территории Китая. Расходы в рамках

партнерских соглашений с китайскими логистическими организациями в первый год реализации предложенной стратегии составят 217 728 тыс. руб.

В состав инвестиций на приобретение рабочих машин и оборудования, входят расходы на приобретение грузовика. В состав запасов и затрат включено топливо на первый месяц реализации предложенной стратегии. В состав статьи «денежные средства» входят расходы на заработную плату, отчисления во внебюджетные фонды и расходы на оплату услуг китайским партнерам. Предварительная потребность в инвестициях составляет 28 420,94 тыс. руб. Общая потребность в инвестициях на весь период реализации предложенной стратегии составляет 921 476,45 тыс. руб. Важно отметить, что для реализации предложенной стратегии необходимо привлечь заемные средства, которые будут получены на условиях коммерческого кредита под 30 % годовых. Дальнейшее финансирование предложенной стратегии будет осуществлено из выручки, полученной от реализации стратегии.

Согласно показателям финансового плана предложенной стратегии, внутренняя норма доходности составляет 71,65 %, рентабельность составляет 13,56 %. Иными словами, на рубль финансовых вложений, ООО «АРТК» получит 0,14 рублей прибыли. Таким образом, предлагаемый к реализации предложенной стратегии является эффективным. Также определено, что результаты реализации стратегии более чувствителен к изменению цены, в связи с чем, необходимо разработать и внедрить дополнительные меры, направленные на удержание цен, заявленных в предложенной стратегии.

Рисками предложенной стратегии являются: низкий спрос на услуги в Китае, плохая работа китайских партнеров, а также неэффективная реклама. Экспертная оценка представленных рисков показала, что наибольшая вероятность возникновения характерна для риска низкого спроса на транспортные услуги в Китае. Для минимизации негативного влияния представленных рисков, необходимо внедрить следующие меры: тщательный подбор партнеров в Китае, мониторинг работы китайских партнеров, а также отслеживание претензий потребителей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акимова, Т.А. Экономика устойчивого развития: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова, Ю.Н. Мосейкин. – М.: Экономика, 2022. – 432 с.
- 2 Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. - М.: Сирин, 2022. – 144 с.
- 3 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2022. - 211 с.
- 4 Андреева, А.А. Виды и элементы стратегического развития предприятия / А.А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2020. - № 2. – С. 11 – 17.
- 5 Анлоуи, Ф. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Ф. Анлоуи. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 400 с.
- 6 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2022. – 322 с.
- 7 Баев, И.А. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление: учебное пособие / И.А. Баев, В.В. Ширяев, Е.В. Ширяев. – М.: Либроком, 2022. – 272 с.
- 8 Базилевич, А.Н. Формирование системы управления организацией / А.Н. Базилевич // Деятельность корпораций. – 2021. - № 3 (22). – С. 18 – 43.
- 9 Базюк, Н.Ю. Пути повышения конкурентоспособности коммерческих организаций / Н.Ю. Базюк // Российское предпринимательство. - 2021. – № 19 (241). – С. 140 – 146.
- 10 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2022. – 528 с.
- 11 Беллер, А.В. Расширение рынка сбыта как один из способов преодоления кризиса / А.В. Беллер, А.Ю. Горбунова // Вестник Алтайского государственного университета. – 2020. - № 3. – С. 38 – 44.
- 12 Болошин, Г.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Г.А.

Болошин. – М.: Юрайт, 2022. – 329 с.

13 Бондаренко, В.А. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия / В.А. Бондаренко, О.Г. Карабанова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2020. - № 3. – С. 127 – 131.

14 Буравлев А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская. – М. : Юрайт, 2021. – 176 с.

15 Быкова, Е.В. Показатели конкурентоспособности товаров и услуг / Е.В. Быкова // Экономика. - 2022. - № 2. - С. 56 - 59.

16 Василенко, В.О. Стратегическое управление: пособие для вузов / В.О. Василенко, Т.И. Ткаченко. – М.: Юрайт, 2022. – 396 с.

17 Виханский, О.Н. Менеджмент: учебник для вузов / О.Н. Виханский, А.Д. Наумов. – М.: Экономика, 2020. – 342 с.

18 Володин, Ю.В. Стратегии выхода на международные рынки: сравнительный анализ немецких и российских компании / Ю.В. Володин, П.А. Подковыров // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. - № 1. – С. 107 – 112.

19 Воронов, Д.Е. Анализ конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2022. - № 8. – С. 12 – 18.

20 Восколович, Н.А. Экономика, организация и управление в агропромышленном комплексе / Н.А. Восколович. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 367 с.

21 Выборова, Е.Н. Подходы к определению и классификации стратегий развития фирмы / Е.Н. Выборова // Стратегический менеджмент. – 2020. - № 2. - С. 37 - 39.

22 Галлеев, М.Ш. Особенности оценки и контроля реализации стратегий предприятий / М.Ш. Галлеев // Российское предпринимательство. – 2021. - № 4. – С. 12 – 18.

23 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. Доступ из справ. – правовой си-

стемы «Консультант Плюс».

24 Григорян, А.А. Анализ стратегии организации / А.А. Григорян // Московское научное обозрение. – 2023. - № 1 (3). - С. 16 - 18.

25 Гэд, Т. БРЭНДИНГ: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. – СПб.: Питер, 2020. – 133 с.

26 Деревянко, Ю.М. Научно-методические задачи обеспечения эффективности предпринимательской деятельности / Ю.М. Деревянко // Фундаментальные исследования. – 2021. - № 4. – С. 52 – 57.

27 Долженко, И.Б. Стратегии слияний и поглощений ТНК потребительского сектора на глобальном рынке / И.Б. Долженко // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - № 5. - С. 35 – 39.

28 Долинский, М.Г. Основы стратегии предприятия / М.Г. Долинский, И.А. Соловьев. – М.: Юрайт, 2024. – 214 с.

29 Ефимова, С.А. Управление сбытом или как увеличить объем продаж / С.А. Ефимова. – М.: Альфа-Пресс, 2022. – 351 с.

30 Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие / В.Г. Жигалов. – М.: Юрайт, 2021. - 397 с.

31 Журавель, В.Ф. Особенности формирования маркетинговой стратегии при выходе на внешний рынок / В.Ф. Журавель, А.Ю. Шацкова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. - № 1. – С. 76 – 86.

32 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2020. – 416 с.

33 Зотова, В.Б. Управление предприятием / В.Б. Зотова. - М.: Прима-Пресс-М. - 2022. - № 1 (34) - 232 с.

34 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 415 с.

35 Киселев, Ю.М. Оценка деятельности организаций / Ю.М. Киселев // ЭКО. - 2023. - № 3. - С. 42 - 48.

36 Киселис, В. Теоретические аспекты анализа и разработки стратегии выхода на международный рынок оптовых торговых предприятий / В. Киселис

// Теория и практика общественного развития. – 2024. - № 1. – С. 100 – 108.

37 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2022. – 1200 с.

38 Котова, О.Н. Разработка стратегии выхода бренда на новые рынки / О.Н. Котова, А.Ю. Троян // Вестник КемГУ. – 2023. - № 4. - С. 178 – 180.

39 Лазаренко, А.А. Этапы проведения анализа конкурентоспособности организации / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2023. - № 2. – С. 179 – 184.

40 Лизогуб, Р.П. Выход на новые потенциальные рынки сбыта: проблемы и решения / Р.П. Лизогуб // Молодой ученый. – 2022. - № 2. – С. 305 – 306.

41 Лузянин, М.А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки / М.А. Лузянин // Вестник евразийской науки. - 2022. - № 5. - С. 1 – 9.

42 Мамлеева, Л. Анатомия бренда / Л. Мамлеева. – СПб: Вершина, 2022. – 288 с.

43 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Юрайт, 2022 – 704 с.

44 Мельник, Л.Г. Экономика предпринимательства: учебник для вузов / Л.Г. Мельник. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 648 с.

45 Миддлтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон. – М. : Олимп–Бизнес, 2022. – 272 с.

46 Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. - СПб.: Питер, 2022. – 268 с.

47 Никитина, Е.А. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / Е.А. Никитина // Социально-гуманитарные исследования. – 2022. - № 4. – С. 24 – 27.

48 Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федеральный закон 08.02.1998 г. № 14-ФЗ. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

49 О защите конкуренции [Электронный ресурс] : федеральный закон

№ 135-ФЗ от 26.07.2006 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

50 О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральный закон № 2300-1 от 07.02.1992 г. Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

51 Сейфулаева, М.Э. Концепция международного маркетинга / М.Э. Сейфулаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. - № 3. – С. 57 – 62.

52 Сеницына, Я.Б. Проблемы применения крупными компаниями стратегий проникновения на международный рынок и пути их совершенствования / Я.Б. Сеницына // Вестник евразийской науки. - 2022. - № 5. - С. 1 – 8.

53 Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л.Е. Стровский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 799 с

54 Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Международные отношения, 2021. – 284 с.

55 Смирнова, Н.К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н.К. Смирнова, А.В. Фомина. – М.: Юрайт, 2022. – 344 с.

56 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. - М.: Юнити, 2021. – 338 с.

57 Уколова, Э.В. Особенности стратегии и тактики выхода на международные рынки американских компаний / Э.В. Уколова // Евразийский союз ученых. - 2020. - № 5 (74). - С. 8 – 12.

58 Чан, В.Л. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки / В.Л. Чан. // Молодой ученый. - 2021. - № 7 (30). - С. 121 - 124.

59 Юмагулов, М.М. Стратегии выхода на новые рынки: инструменты транснациональных корпораций / М.М. Юмагулов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2021. - № 2. – С. 104 – 108.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «АРТК»

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2024 г.

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 г.</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	53	53	53
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	2 725	2 980	1 283
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	2 778	3 033	1 336
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	3 586	13 999	4 961
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	553	-
	Дебиторская задолженность	1230	27 951	56 867	36 192
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 164	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 967	2 206	953
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	50 668	73 625	42 106
	БАЛАНС	1600	53 446	76 658	43 442

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 г.</i>	<i>На 31 декабря 2023 г.</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	32 909	48 492	21 260
	Итого по разделу III	1300	32 919	48 502	21 270
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	262	23 444	11 971
	Кредиторская задолженность	1520	20 265	4 712	10 201
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	20 527	28 156	22 172
	БАЛАНС	1700	53 446	76 658	43 442

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2023 г.</i>	<i>За 2022 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	479 649	504 953
	Себестоимость продаж	2120	(425 625)	(437 849)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	54 024	67 104
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(15 957)	(29 985)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	38 067	37 119
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	20	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	480	184
	Прочие расходы	2350	(5 467)	(7 685)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	33 100	29 618
	Налог на прибыль ⁵	2410	(6 620)	(5 924)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(0)	(5 924)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	26 480	23 694
	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 ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	26 480	23 694

Отчет о финансовых результатах
За 2024 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2024 г.</i>	<i>За 2023 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	645 561	479 752
	Себестоимость продаж	2120	(626 759)	(459 518)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	18 802	20 234
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(13 345)	(15 957)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	5 457	4 277
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	91	20
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	27 808	35 622
	Прочие расходы	2350	(8 738)	(5 879)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	24 618	34 040
	Налог на прибыль ⁵	2410	(4 924)	(7 053)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(0)	(7 053)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	19 694	26 987
	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 ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	19 694	26 987

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Плана маркетинга

Таблица Б.1 – Предварительный объем продаж

Перечень оказанных услуг	1 год (помесячно), тыс. руб.												2 год (поквартально), тыс. руб.				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Выручка, в тыс. руб.																	
Перевозка грузов специализированным транспортом	271,68	245,39	271,68	262,91	271,68	262,91	271,68	271,68	262,91	271,68	262,91	271,68	846,10	855,50	864,90	864,90	3680,90
Услуги по складированию и хранению	81,53	73,64	81,53	78,90	81,53	78,90	81,53	81,53	78,90	81,53	78,90	81,53	253,92	256,74	259,56	259,56	1104,65
Дополнительные услуги	32,04	28,94	32,04	31,01	32,04	31,01	32,04	32,04	31,01	32,04	31,01	32,04	99,78	100,89	102,00	102,00	434,10
Итого транспортные услуги	385,25	347,97	385,25	372,82	385,25	372,82	385,25	385,25	372,82	385,25	372,82	385,25	1199,80	1213,13	1226,46	1226,46	5219,66
Грузооборот, в тыс. тонн/км																	
Перевозка грузов специализированным транспортом	16373,23	14788,73	16373,23	15845,06	16373,23	15845,06	16373,23	16373,23	15845,06	16373,23	15845,06	16373,23	55910,74	56531,97	57153,20	57153,20	266701,59
Услуги по складированию и хранению	4913,67	4438,16	4913,67	4755,17	4913,67	4755,17	4913,67	4913,67	4755,17	4913,67	4755,17	4913,67	16779,04	16965,47	17151,90	17151,90	80038,21
Дополнительные услуги	1930,95	1744,09	1930,95	1868,66	1930,95	1868,66	1930,95	1930,95	1868,66	1930,95	1868,66	1930,95	6593,75	6667,01	6740,27	6740,27	31453,04
Итого транспортные услуги	23217,86	20970,97	23217,86	22468,89	23217,86	22468,89	23217,86	23217,86	22468,89	23217,86	22468,89	23217,86	79283,52	80164,45	81045,38	81045,38	378192,83

Таблица Б.2 – Потребность в оборотных активах

Вид и наименование сырья и материалов	1 год			2 год					3 год				
	количество	цена, тыс. руб.	стоимость, тыс. руб.	коэффициент роста цен	количество с учетом коэффициента роста	индекс цен роста цен	цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	стоимость, тыс. руб.	коэффициент роста объемов реализации	количество с учетом коэффициента роста	индекс роста цен	цена с учетом индекса цен, тыс. руб.	стоимость, тыс. руб.
Дизельное топливо, л.	120960,00	75	9072	1,07	129756	1,10	82,24	10670,46	1,07	139191	1,10	90,17	12550,56
Итого	120960,00	75,00	9072,00	1,07	129755,67	1,10	82,24	10670,46	1,07	139190,93	1,10	90,17	12550,56

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Производственный план

Таблица В.1 – Калькуляция себестоимости услуг

Показатель	1 год (помесячно), тыс. руб.												2 год (поквартально), тыс. руб.				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	2667,61	2667,61	2667,61	2667,61	12550,56
Затраты на з/плату	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	1381,55	1381,55	1381,55	1381,55	6059,29
Отчисления в социальные фонды	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	419,86	419,86	419,86	419,86	1841,45
Амортизация	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	448,60	448,60	448,60	448,60	1794,40
Прочие расходы	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	18144,00	64022,75	64022,75	64022,75	64022,75	301213,40
Итого	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	19598,47	68940,37	68940,37	68940,37	68940,37	323459,09

Таблица В.2 – Смета затрат

Показатель	1 год (помесячно)												2 год (поквартально)				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	2667,61	2667,61	2667,61	2667,61	12550,5
Затраты на з/плату	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	421,61	1381,55	1381,55	1381,55	1381,55	6059,29
Отчисления в социальные фонды	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	419,86	419,86	419,86	419,86	1841,45
Амортизация	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	149,53	1794,40
Прочие расходы	18144	18144	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	18144,0	64022,7	64022,7	64022,7	64022,7	301213,
Полная себестоимость	19598,	19598	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	19598,4	68641,3	68641,3	68641,3	68641,3	323459,
Функционально-административные издержки	1454,4	1454,4	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	4618,55	4618,55	4618,55	4618,55	22245,6
Финансовые издержки	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	1421,05	1421,05	1421,05	1421,05	2842,09
Общие текущие издержки	2165,0	2165,0	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	6039,60	6039,60	6039,60	6039,60	25087,7

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Финансовый план

Таблица Г.1 – Бюджет прибылей и убытков

Показатели	1 год (помесячно)												2 год (поквартально)				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Общие поступления	23217	20970,97	23217,8	22468,	23217	22468	23217,8	23217,86	22468,89	23217,86	22468,89	23217,86	79283,52	80164,45	81045,38	81045,38	378192,8
Общие текущие затраты	2165,0	2165,00	2165,00	2165,0	2165,0	2165,0	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	2165,00	6039,60	6039,60	6039,60	6039,60	25087,78
Прибыль от реализации	21052	18805,97	21052,8	20303	21052	20303	21052	21052,86	20303,90	21052,86	20303,90	21052,86	73243,92	74124,85	75005,78	75005,78	353105,0
Балансовая прибыль	21052	18805,97	21052,8	20303	21052	20303	21052,8	21052,86	20303,90	21052,86	20303,90	21052,86	73243,92	74124,85	75005,78	75005,78	353105,0
Налог на прибыль, 15 % при УСН	3157,9	2820,90	3157,93	3045,5	3157,9	3045,5	3157,93	3157,93	3045,58	3157,93	3045,58	3157,93	10986,59	11118,73	11250,87	11250,87	52965,76
Чистая прибыль/убыток	17894	15985,07	17894,9	17258	17894	17258	17894,9	17894,93	17258,31	17894,93	17258,31	17894,93	62257,33	63006,12	63754,91	63754,91	300139,2
Чистая прибыль нарастающим итогом	17894	33880,00	51774,9	69033	86928	104186	122081	139976,3	157234,6	175129,5	192387,9	210282,8	272540,1	335546,2	399301,1	463056,1	763195,4

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Финансовый план

Таблица Г.2 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	0 период	1 год (помесечно)												2 год (поквартально)				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приток																		
Источники финансирования	28420,94	297423	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Общие поступления	-	23217,8	20970	23217	22468	23217	22468,8	23217,8	23217,8	22468,8	23217,8	22468,8	23217,8	79283,5	80164,4	81045,3	81045,3	378192
Итого приток	28420,94	320641	20970	23217	22468	23217	22468,8	23217,8	23217,8	22468,8	23217,8	22468,8	23217,8	79283,5	80164,4	81045,3	81045,3	378192
Отток																		
Инвестиции	28420,94	297423	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	1454,47	1454,4	1454,4	1454,4	1454,4	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	4618,55	4618,55	4618,55	4618,55	22245
Финансовые издержки	-	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	1421,05	1421,05	1421,05	1421,05	2842,0
Налог на прибыль, 15 % при УСН	-	3157,9	2820,9	3157,9	3045,5	3157,9	3045,58	3157,93	3157,93	3045,58	3157,93	3045,58	3157,93	10986,5	11118,7	11250,8	11250,8	52965
Итоговый отток	28420,94	302746	4985,8	5322,9	5210,5	5322,9	5210,58	5322,93	5322,93	5210,58	5322,93	5210,58	5322,93	17026,1	17158,3	17290,4	17290,4	78053
Превышение / дефицит денежных средств	-28420	-279528	15985	17894	17258	17894	17258,3	17894,9	17894,9	17258,3	17894,9	17258,3	17894,9	62257,3	63006,1	63754,9	63754,9	300139
Кумулятивный денежный поток	-28420	-307949	-291964	-274069	-256811	-238916	-221658	-203763	-185868	-168610	-150715	-133456	-115561	-53304	9701,60	73456,5	137211	437350

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Эффективность предложенной стратегии

Таблица Д.1 – Расчет эффективности предложенной стратегии

Показатели	0 период	1 год (помесячно)												2 год (поквартально)				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Приток																		
Общие поступления	-	23217,86	20970,97	23217	22468	23217	22468	23217	23217	22468	23217	22468	23217	79283,5	80164,4	81045,3	81045,3	378192
Ликвидационная стоимость	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого приток	-	23217,86	20970,97	23217	22468,89	23217,86	22468,89	23217,8	23217,8	22468,89	23217,86	22468	23217	79283,5	80164,4	81045,3	81045,3	378192
Отток																		
Инвестиции	28420,94	297423,74	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	1454,47	1454,47	1454,4	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,47	1454,4	1454,4	4618,55	4618,55	4618,55	4618,55	22245,6
Финансовые издержки	-	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	710,52	1421,05	1421,05	1421,05	1421,05	2842,09
Налог на прибыль	-	3157,93	2820,90	3157,9	3045,58	3157,93	3045,58	3157,93	3157,93	3045,58	3157,93	3045,5	3157,9	10986,5	11118,7	11250,8	11250,8	52965,7
Итого отток	28420,94	302746,67	4985,89	5322,9	5210,58	5322,93	5210,58	5322,93	5322,93	5210,58	5322,93	5210,5	5322,9	17026,1	17158,3	17290,4	17290,4	78053,5
Чистый денежный поток	-28420	-279528	15985,07	17894	17258,31	17894,93	17258,31	17894,9	17894,9	17258,31	17894,93	17258	17894	62257,3	63006,1	63754,9	63754,9	300139,
Куммулятивный чистый денежный поток	-28420	-307949	-291964,68	-274069	-256811	-238916	-221658	-203763	-185868	-168610	-150715	133456,7	-115561	-53304,5	9701,60	73456,5	137211	437350
Ставка (норма) дисконта	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,99	0,98	0,98	0,97	0,96	0,96	0,95	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,94	0,93	0,92	0,91	0,91
Дисконтированный денежный поток	-28420	-277422	15745,11	17493	16744,04	17230,88	16492,6	16972,2	16844,3	16122,70	16591,47	15880,67	16342	58824,2	58860,2	58887,9	58223,6	274099
Куммулятивный дисконтированный денежный поток	-28420	-305843	-290098	-272605	-255861	-238630	-222137	-205165	-188320	-172198	-155606	139726,1	-123383	-64559	-5699	53188,7	111412	385512

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Эффективность предложенной стратегии

Таблица Д.2 – Дисконтированный период окупаемости предложенной стратегии

Показатели		1 год (помесячно)												2 год (поквартально)				3 год
	0 период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ЧДП	-28420,94	-279528	15985,07	17894,9	17258,31	17894,93	17258,31	17894,93	17894,9	17258,31	17894,93	17258	17894	62257,3	63006,1	63754,9	63754,9	300139
ДЧДП	-28420,94	-277422	15745,11	17493,4	16744,04	17230,88	1649	16972,21	16844,3	16122,70	16591,47	15880	16342	58824,2	58860,2	58887,9	58223,6	274099
Накопленный ДЧДП	-28420,94	-305843	-290098	-272605	-255861	-238630	-222137	-205165	-188320	-172198	-155606	-139726	-123383	-64559	-5699	53188,7	111412	385512