

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

## ОТЧЕТ

по производственной профессиональной практике  
ООО «ТРОЯ ДВ», г. Владивосток

Студент  
группы БМН-21-Б32



П.В. Макогонова

Руководитель  
канд. экон. наук, до-  
цент



А.А. Вертинова

Руководитель от предприятия  
Директор ООО «ТРОЯ ДВ»

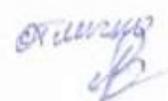


Р.В. Мащенко

Нормоконтролер  
канд. экон. наук, доцент



А.А. Вертинова



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВВГУ»)  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на производственную профессиональную практику

Студент: Макогонова Полина Валерьевна

Группа: БМН-21-Б32

Срок сдачи: 18.01.2025

Объект исследования: ООО "ТРОЯ ДВ", г. Владивосток

Содержание отчета по производственной профессиональной практике:

**Введение:** определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база.

**Раздел 1 Характеристика организации (ПКВ-2)**

Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- составить «Паспорт организации» - основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.);
- основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года.

**Раздел 2 Стратегический анализ среды организации (ПКВ-1)**

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности)-как введение, к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL, модель 5 конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT- анализ.

**Раздел 3 Проект развития организации (ПКВ-1, ПКВ-2)**

Разработать проект развития организации с учетом полученных результатов стратегического анализа среды по структуре:

- цели проекта (внешняя и внутренняя);
- решаемая проблема;
- перечень работ по проекту с указанием их длительности;
- составление оптимального графика выполнения проекта (диаграмма Ганта, сетевой график с определением критического пути);
- определение ролей и зон ответственности проектной команды (матрица ответственности);
- расчет инвестиционных вложений для реализации проекта (смета затрат) и определение ставки дисконтирования по проекту;
- расчет текущих затрат проекта в случае его реализации с экономическим обоснованием;
- расчет экономических результатов реализации проекта;
- обоснование экономической эффективности проекта (в т.ч. инвестиций).

**Раздел 4 Оценка и управление рисками проекта (ПКВ-2)**

Провести анализ и оценка рисков по проекту:

- выявление источников риска по предложенному проекту;
- анализ и оценка рисков проекта;
- определение возможной и оптимальной реакции на риски проекта;
- планирование расходов в чрезвычайных обстоятельствах.

**Заключение.** Сделать основные выводы, полученные в ходе прохождения практики и написания отчета.

**Список использованных источников (не менее 20-ти позиций)**

Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов (на старше 5 лет отчетного года)

**Приложения:** бухгалтерская отчетность организации, статистические данные, вспомогательная информация, крупноформатные таблицы и рисунки.

Оформить отчет в соответствии с требованиями университета.

Руководитель практики

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

сот. тел. 8914724798

почта: vertinova.anna@mail.ru



А.А. Вертинова

Задание получила:



П.В. Макогонова

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

Директор ООО «ТРОЯ ДВ»



Р.В. Мащенко

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент: Макогонова Полина Валерьевна

Кафедра экономики и управления гр. БМН-21-Б32

Руководитель практики Вертинова Анна Александровна  
*Фамилия Имя Отчество*

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

\_\_\_\_\_  
ФИО уполномоченного лица  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен  П.В. Макогонова

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	11.11.2024	
	Инструктаж по технике безопасности	12.11.2024	
2. Практический	Характеристика организации	13.11.2024- 16.11.2024	
	Стратегический анализ среды организации	18.11.2024- 25.11.2024	
	Проект развития организации	26.11.2024- 10.12.2024	
	Оценка и управление рисками проекта	11.12.2024- 28.12.2024	
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	13.01.2025- 18.01.2025	

Руководитель практики  
канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и управления

\_\_\_\_\_  


А.А. Вертинова

Руководитель практики  
от предприятия



Р.В. Мащенко

## Характеристика

На студента ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
Макогонову Полину Валерьевну, Прошедшую производственную профессиональную практику в ООО «ТРОЯ ДВ» с 11.11.2024 г. по 18.01.2025 г.

Полина Валерьевна успешно прошла практику в ООО "ТРОЯ ДВ", продемонстрировав высокий уровень профессиональных знаний, ответственный подход к выполнению поставленных задач и активное участие в деятельности организации. В ходе практики Полина проявила отличные аналитические способности, умение работать с большими объемами информации и глубокое понимание экономических процессов.

В рамках практики Полина провела глубокий анализ ключевых показателей финансово-хозяйственной деятельности компании за последние три года, выявив проблемные аспекты и предложив обоснованные рекомендации для их устранения. Она также разработала проект развития компании, включающий эффективные стратегии по модернизации техники, оптимизации бизнес-процессов и увеличению выручки, что может существенно укрепить позиции предприятия на рынке.

Все поставленные задачи Полина выполняла с высоким качеством, соблюдая установленные сроки и проявляя инициативу в предложении новых идей. Ее аналитические способности и умение работать с большими объемами данных внесли значительный вклад в работу компании, а предложенные решения были оценены как актуальные и практически применимые.

Все вышеизложенное позволяет утверждать, что практика Макогоновой Полины Валерьевны заслуживает отличной оценки.

Директор ООО «ТРОЯ ДВ», г. Владивосток



Мащенко Р.В.

## Содержание

Введение	7
1 Характеристика организации	9
1.1 Особенности деятельности организации	9
1.2 Анализ основных технико-экономических показателей	11
2 Стратегический анализ отрасли спецтехники	15
2.1 Анализ рынка спецтехники и конкурентной среды	15
2.2 PESTEL-анализ	17
2.3 Модель 5 конкурентных сил М. Портера	20
2.4 SNW – анализ	22
2.5 SWOT – анализ	25
3 Проект модернизации и стратегического развития компании	29
3.1 Обоснование целей и задач проекта развития организации	29
3.2 Этапы реализации проекта развития организации	31
3.3 Экономическое обоснование проекта развития организации	35
4 Оценка и управление рисками проекта развития организации	42
Заключение	45
Список использованных источников	46
Приложение А. Влияние факторов на деятельность организации	48
Приложение Б. Оценка конкурентоспособности организации	54
Приложение В. SWOT - анализ	55

## Введение

Производственная профессиональная практика является важным этапом в профессиональном становлении студента, ведь именно на практике студент сталкивается со всеми аспектами выбранной специальности, демонстрирует свою сформировавшуюся систему знаний, раскрывает свой профессиональный потенциал и приближается к реальным условиям работы. Практика является обязательной частью образовательной программы высшего учебного образования, виды и сроки практики определяются образовательными стандартами специальностей, учебными планами, графиком учебного процесса и решениями кафедр.

Цель практики заключается в практическом применении полученных знаний, развитие профессиональных навыков и ознакомление с реальными условиями работы в конкретной сфере. Это включает понимание ключевых аспектов управления организацией, ее экономической и стратегической составляющей, инициализацию проекта по развитию кампании, а также выявление рисков и способов их минимизации.

Задачами практики являются:

- приобретение практического опыта и профессиональных навыков
- понимание структуры и функционирования организации
- сбор и анализ данных, связанных с производственными процессами
- участие в проектах и задачах организации
- взаимодействие с коллегами и руководством организации

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «ТРОЯ ДВ».

Предмет исследования – отношения, возникающие между участниками трудовой деятельности ООО «ТРОЯ ДВ», непосредственно наблюдаемые действия, состояния и результаты деятельности предприятия.

Отрасль деятельности предприятия – деятельность спецтехники в области строительства и судоремонта.

В современном мире многие отрасли бизнеса нуждаются в использовании специализированной техники для успешной реализации своих проектов. Однако приобретение и обслуживание собственного парка спецтехники может быть финансово и организационно сложным заданием для многих компаний. В таких случаях аренда спецтехники становится незаменимым решением.

ООО «ТРОЯ ДВ» имеет обширный опыт в области аренды спецтехники и всегда готово предложить клиентам консультации и рекомендации по выбору наиболее подходящей техники для их проектов. Общество стремится установить долгосрочные партнерские отношения с клиентами и предлагает гибкие условия аренды, чтобы удовлетворить их потребности и требования.

ООО «ТРОЯ ДВ» участвует в строительстве жилых и нежилых объектов недвижимости на территории Приморского края посредством предоставления услуг спецтехники. ООО «ТРОЯ ДВ» является контрагентом многих строительных, а также судоремонтных предприятий.

## 1 Характеристика организации

### 1.1 Особенности деятельности организации

Для первоначального представления организации в процессе прохождения производственной технологической (проектно-технологической) практики был составлен паспорт организации ООО «ТРОЯ ДВ», представленный в таблице 1.1. Таблица 1.1 – Паспорт организации ООО «ТРОЯ ДВ»

Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «ТРОЯ ДВ»
Сокращённое наименование	ООО «ТРОЯ ДВ»
ИНН/КПП	2537098869/ 253701001
ОГРН	1132537002322
Юридический и фактический адрес	690012, ПРИМОРСКИЙ КРАЙ, Г. ВЛАДИВОСТОК, УЛ. БЕРЕЗОВАЯ, Д. 25, ОФИС 518
Телефон приёмной	+7 (953) 225-57-97
Электронная почта	albionco@mail.ru
Директор	Мащенко Роман Викторович
Телефон директора	+7 (951) 009-38-89
Размер уставного капитала	10 000 рублей
Основной код ОКВЭД	46.38.1 Торговля оптовая рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов
Коды ОКВЭД, по которым осуществляется хозяйственная деятельность	77.32 Аренда и лизинг строительных машин и оборудования; 77.39.23 Аренда и лизинг подъемно-транспортного оборудования
Система налогообложения	ОСНО
Организационная структура	Единоличный исполнительный орган общества (Директор); Финансовый отдел; Технический отдел
Штатная численность	6 человек
Дата регистрации	15.05.2013

ООО «ТРОЯ ДВ» располагается в г. Владивосток, осуществляет деятельность в сфере строительства, а конкретно, предоставляет в срочное пользование спецтехнику для осуществления строительных работ.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Размер уставного капитала – 10 000 рублей.

Система налогообложения в ООО «ТРОЯ ДВ» общая (ОСН).

Общая (традиционная) система налогообложения (сокращенно ОСН или ОСНО) - вид налогообложения, при котором организациями в полном объеме ведется бухгалтерский учет и уплачиваются все общие налоги НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций).

Организационная структура – линейная, которая состоит из руководителя (предприятия) и нескольких подчиненных работников.

У ООО «ТРОЯ ДВ» организационная структура состоит из директора и подчиненных ему главного бухгалтера, менеджера, водителей-механиков. Она представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «Троя ДВ»

Штатная численность персонала в 2023 году составила 6 человек.

Ежемесячные расходы на заработную плату общества представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Ежемесячный ФОТ ООО «ТРОЯ ДВ» за 2023 год

Постоянные расходы	Оклад	Количество сотрудников	Сумма
Директор	40 000	1	40 000
Менеджер	30 000	1	30 000
Главный бухгалтер	40 000	1	40 000
Водитель-механик	37 000	3	111 000
Страховые взносы			48 209
Итого ФОТ			269 209

Директор общества является единоличным исполнительным органом организации. Курирует работу остальных сотрудников. Редактирует и подписывает финансово-хозяйственную документацию.

Менеджер поддерживает двустороннюю связь с клиентами. Сопровождает оказываемые обществом услуги. Занимается поиском и привлечением новых клиентов ООО «ТРОЯ ДВ».

Главный бухгалтер отвечает за финансовые потоки организации. Осуществляет сдачу налогово-бухгалтерской отчетности. Ведет управленческий учет организации для анализа и повышения эффективности деятельности предприятия.

Водители-механики работают непосредственно на технике, предоставляемой ООО «ТРОЯ ДВ» ее контрагентам, следят за техническим состоянием машин, и, в случае необходимости, производят мелкий ремонт техники.

По состоянию на 2022 год в собственности организации находилось три транспортных средства (два крана колесных Tadano TR-250, грузоподъемностью 25 тонн; Автокран KOBELCO RK350M, грузоподъемностью 35 тонн) непосредственно выполняющие работы заказчиков. В конце 2022 в связи с непредвиденными обстоятельствами возникла необходимость в продаже двух автокранов. На момент написания настоящего отчета, в собственности у организации имеется один кран колесный Tadano TR-250, грузоподъемностью 25 тонн.

## 1.2 Анализ основных технико-экономических показателей

В данном разделе представлен анализ основных технико-экономических показателей организации, которые играют важную роль в изучении эффективности работы предприятия. Оценка и интерпретация этих показателей позволяют получить информацию о различных аспектах экономической деятельности, таких как выручка, затраты, численность персонала, рентабельность и др.

Основные технико-экономические показатели деятельности общества представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные технико-экономические показатели ООО «ТРОЯ ДВ»

Показатели	Базовый год (2021)	Предыдущий год (2022)	Отчетный год (2023)	Абсолютное отклонение (2023 к 2022)	Относительное отклонение, % (2023 к 2022)	Среднегодовая величина, тыс. р
1. Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	1671,0	7530,0	1186,0	-6344,0	-84,25%	3462,3

Продолжение таблицы 1.3

Показатели	Базовый год (2021)	Предыдущий год (2022)	Отчетный год (2023)	Абсолютное отклонение (2023 к 2022)	Относительное отклонение, % (2023 к 2022)	Среднегодовая величина, тыс. р
2. Среднесписочная численность работающих	3	5	6	1	20,00%	4,7
3. Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	557	1506	197,7	-1308,3	-86,87%	753,6
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	140,0	305,0	269,2	-35,8	-11,74%	235,33
5. Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	46,7	61,0	43,5	-17,5	-28,69%	50,4
6. Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс./руб.	2200,0	4100,0	1800,0	-2300	-56,10%	2700
7. Фондоотдача	0,76	1,84	0,66	-1,18	-64,13%	1,09
8. Фондоёмкость, тыс./руб.	1,32	0,54	1,52	0,98	181,48%	1,13
9. Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	1168,5	5601,7	772,5	-4829,2	-86,21%	2514,23
10. Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,7	0,74	0,65	-0,09	-12,16%	0,7
11. Прибыль от продаж, тыс. руб.	502,5	1928,3	413,5	-1514,8	-78,56%	948,1
12. Рентабельность продукции, %	43,00%	34,40%	53,50%	0,191	55,52%	0,44
13. Рентабельность производства, %	22,80%	47,00%	23,00%	-0,24	-51,06%	0,31
14. Рентабельность продаж, %	30,10%	25,60%	34,90%	0,093	36,33%	0,3

По результатам анализа, можно сделать следующие ключевые выводы о финансовой деятельности компании на протяжении трех последних лет:

1 Выручка снизилась на 6 344 тыс. руб. (84,25%) в 2023 году по сравнению с 2022 годом, что свидетельствует о значительном снижении продаж в следствии продажи одного автокрана, наличии внутренних финансовых проблем компании, а также влиянии внешних факторов на её деятельность.

2 Среднегодовая выработка одного сотрудника снизилась на 1 308,3 тыс. руб. (86,87%) в 2023 году, что связано с увеличением численности сотрудников, распределением обязанностей и долгосрочной стратегией развития компании.

3 Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (ОПФ) снизилась на 2 300 тыс. руб. (56,1%) в 2023 году, что может указывать на износ оборудования и необходимость инвестиций в его обновление.

4 Себестоимость продукции снизилась на 4 829,2 тыс. руб. (86,21%) по сравнению с 2022 годом, это связано с плановым снижением и оптимизацией переменных издержек организации, напрямую связанных с осуществлением деятельности.

5 Прибыль от продаж уменьшилась на 1 514,8 тыс. руб. (78,56%), что свидетельствует об ухудшении финансовой эффективности деятельности организации.

Анализ показателей компании за 2022-2023 годы выявил значительные изменения в её деятельности. Снижение выручки на 84,25% (на 6 344 тыс. руб.) свидетельствует о резком падении продаж, что может быть связано как с воздействием внешних экономических факторов, так и с наличием внутренних финансовых трудностей.

В то же время, компании удалось сократить себестоимость продукции на 86,21% (на 4 829,2 тыс. руб.), что указывает на проведённую оптимизацию переменных затрат, связанных с основной деятельностью, таких как затраты на топливо, обслуживание техники и хозяйственные нужды. Это говорит о стремлении компании к повышению операционной эффективности.

Однако снижение средней годовой выработки сотрудников на 86,87% (на 1 308,3 тыс. руб.) требует особого внимания. Это связано с увеличением штата сотрудников на 20% и, вероятно, недостаточно эффективным распределением обязанностей.

Снижение средней годовой стоимости основных производственных фондов (ОПФ) на 56,1% (на 2 300 тыс. руб.) может быть результатом адаптации к

новым экономическим условиям и сложностей с поддержанием активов компании. Это требует анализа для оценки влияния на долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Прибыль от продаж снизилась на 78,56% (на 1 514,8 тыс. руб.), что при ещё более значительном падении выручки свидетельствует о частичной успешности оптимизации затрат, однако эффективность применённых методов требует дополнительного изучения.

Для улучшения положения компании важно сосредоточиться на методах повышения выручки, оптимизации внутренней структуры и внедрении мер, направленных на повышение производительности труда сотрудников.

Основными контрагентами ООО «ТРОЯ ДВ» являются организации осуществляющие свою деятельность в сфере строительства, которые не обеспечены или слабо обеспечены строительными машинами и механизмами для строительства.

## 2 Стратегический анализ отрасли спецтехники

### 2.1 Анализ рынка спецтехники и конкурентной среды ООО «ТРОЯ ДВ»

Российский рынок спецтехники является важным и перспективным сегментом для экономики страны. Данный сегмент включает в себя сразу несколько отраслей – это строительство и транспорт. Спецтехника многофункциональна и подразумевает выполнение широкого спектра работ как в промышленности, так и в частном использовании. Например, это высотные, подъемные, погрузочные, земляные работы, грузовые перевозки, ремонт дорог и т.д.

Развитию данной отрасли на Дальнем Востоке поспособствовало решение Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина на VI Восточном экономическом форуме о реновации всех субъектов Российской Федерации, расположенных на Дальнем Востоке, а также городов с населением более 50 тыс. человек. Это Уссурийск, Находка, Артем и Владивосток. На каждый из этих городов сформирован отдельный стратегический, но при этом всецело комплексный план развития для дальнейшего привлечения молодых семей для постоянного жительства, создания новых рабочих мест, стимулирования предпринимательской деятельности и общего экономического роста столицы Приморского края – Владивостока.

Большое значение уделяется реновации Владивостока, ведь его потенциал в науке, финансах, логистике и туризме огромен. Именно поэтому, сегодня, можно увидеть огромное количество билбордов по городу с рекламой о новых современных жилых комплексах и других постройках как на фундаментальном этапе строительства, так и на эксплуатационном этапе. В частности, компания ООО «ТРОЯ ДВ» участвует в строительстве жилых помещений, тем самым компания вкладывает часть своих ресурсов для всецелого развития Дальнего Востока.

Спецтехника в своем арсенале имеет огромное количество разных по мобильности, функциям и применениям машин, именно поэтому предлагаемых услуг с помощью спецтехники большое количество. В частности компания ООО

«ТРОЯ ДВ» предоставляет услуги по аренде автокранов — это достаточно универсальная техника, ниже основные операции, которые может выполнять автокран:

1 Строительство зданий, объектов, домов, в том числе перемещение в горизонтальном и вертикальном положении стройматериалов, техники, оборудования и т.д.

2 Перемещение тяжелых грузов и габаритных грузов, металлоконструкций

3 Дорожные работы

4 Строительство мостов

5 Реконструкция зданий

6 Выполнение спасательных работ и пр.

Они отличаются высокой маневренностью, компактны и в то же время характеризуются отличными грузоподъемными характеристиками.

На данный момент основная сфера работ ООО «ТРОЯ ДВ» производится на:

- судостроительных и судоремонтных заводах Приморского края
- застройке жилых массивов
- объектах культурной инфраструктуры (театрально-культурный комплекс во Владивостоке)

Конкуренция компаний, предоставляющих услуги спецтехники на рынке Приморского края стабильна, и принимает скорее олигополистический характер, ведь компании порой дополняют друг друга из-за различия спроса на спецтехнику и ее вариативность. Активная застройка Приморского края дает возможность развиваться не только компаниям, предоставляющим услуги спецтехники, но и дает толчок развитию отечественных технологий, а также развитию взаимоотношений со странами, предоставляющими импорт спецтехники (Китай, Япония, Корея). Основные конкуренты ООО «ТРОЯ ДВ» на рынке аренды спецтехники Приморского края осуществляют свою деятельность при мало- и многоэтажной застройке жилых домов, проведении дорожных работ, постройки

культурно-развлекательных центрах и т.п. Конкурентами анализируемого предприятия являются такие организации как: ООО «Монтажстрой Подряд»; ООО «Гермес Восток»; ООО «Мех-автострой» и пр.

## 2.2 PESTEL-анализ

Для комплексной оценки текущего состояния предприятия, необходимо использовать методы оценки как внешнего анализа, так и внутреннего. Это позволит оценить факторы, непосредственно влияющие на деятельность компании. В данном разделе будут выявлены перспективы развития компании, конкурентные преимущества, слабые и сильные стороны, а также риски компании.

Результаты PESTEL-анализа представлены в Приложении А. Ниже представлена сводная таблица с указанием наиболее высокой взвешенной оценки факторов

Таблица 2.1 – Сводная таблица PESTEL-анализа

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Ограничения импорта (санкции Японии 2023 года)	0,16	Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,32
Государственное регулирование конкуренции	0,11	Введение утилизационного сбора	0,28
Социально-культурные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Реализации инфраструктурных проектов	0,32	Инновационные технологии спецтехники	0,28
Трудоспособность, квалификация кадров	0,14	Использование 3D моделей для наиболее точного проектирования объектов	0,16
Правовые факторы		Факторы окружающей среды	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Новые стандарты безопасности и сертификации техники	0,26	Экологическая политика (система экологического управления, направленная на снижение нагрузки на окружающую среду)	0,16
Ужесточение экологических стандартов	0,23	Природный ландшафт (большое количество сопок, неровностей в Приморском крае)	0,13

Таким образом, в таблице приведена часть факторов в порядке убывания своей важности. Можно заметить, что из всех факторов наибольший вес имеет экономический фактор (государственная поддержка малого и среднего бизнеса) и социально-культурный фактор (реализация инфраструктурных проектов), но не стоит полагаться именно на эти факторы, ведь в современных реалиях внешняя среда сильно изменчива и, конечно, необходимо рассмотреть остальные факторы.

Политические факторы играют важную роль в деятельности компании, так как они напрямую влияют на условия ведения бизнеса. Благоприятная политическая обстановка дает возможность развитию отрасли, неблагоприятная создает дополнительные барьеры. Например, ограничение импорта (наложение санкций Японии в 2023 году), а именно запрет на ввоз грузовых автомобилей, самосвалов, бульдозеров и другой спецтехники приведет к дефициту некоторых моделей спецтехники и увеличение затрат на логистику транспорта из других стран, однако такой запрет поспособствует развитию отечественному автопрому.

Государственная поддержка малого и среднего бизнеса снижает финансовую нагрузку предприятий с помощью различных субсидий и льгот, что в свою очередь подталкивает компании инвестировать в обновление технопарка, модернизацию машин и предоставление более выгодных условий аренды спецтехники. С другой стороны, введение утилизационного сбора на спецтехнику увеличивает затраты на обновление и обслуживание парка машин. Это может привести к росту цен на услуги аренды, что в свою очередь может негативно сказаться на продажах. Таким образом, экономические факторы, как и политические имеют свойство и стимулирующее, и сдерживающее для ведения бизнеса.

Социально-культурные факторы также имеют значительное влияние на ведение бизнеса в области спецтехники. Государственные программы, включающие в себя застройку инфраструктурных объектов, дают возможность компаниям работать на долгосрочную перспективу, увеличивать доход и привлекать новых клиентов. Отдельное внимание должно уделяться к трудящимся в бизнесе

спецтехники, недостаток или вовсе отсутствие квалифицированных сотрудников может стать ограничением для развития компании.

Технологические факторы улучшают операционные процессы компании, повышают качество предоставления и более разнообразную дифференциацию спектра услуг, а также увеличивают производительность труда. Например, использование беспилотников, внедрение дистанционного управления техникой, автоматизация процессов способствует повышению доверия среди клиентов и укреплению позиций на рынке.

Правовые факторы – это фундамент, на котором строится вся деятельность компании. Малейшие изменения в правовой среде сразу определяют рамки функционирования для деятельности в отрасли не только спецтехники, но и во всех других отраслях. Они обеспечивают контроль, соблюдение правил, векторы развития, а также обязанности в рамках деятельности компаний. Новые стандарты безопасности и сертификации техники или ужесточение экологических стандартов могут потребовать дополнительных инвестиций для модернизации оборудования, изменения внутренней среды компании и быть еще более экологически и социально ответственной компанией.

Экологическая политика, направленная на снижение нагрузки на окружающую среду, стимулирует компании использовать более безопасную, модернизированную до новейших технологий технику, тем самым повышая не только экологическую ответственность, но и свою репутацию. Рассматривая отрасль спецтехники в Приморском крае, значительным фактором будет являться природный ландшафт, это может повышать сложность выполнения работ, сроков ее выполнения и выбор оборудования. Такие условия увеличивают издержки, но в силу своих возможностей у компаний появляется возможность выполнить сложную и уникальную работу.

Таким образом, PESTEL-анализ показал, что влияние внешних факторов в отрасли спецтехники имеет взаимосвязанный и многоуровневый характер, а рас-

смаатриваемые факторы, влияющие на отрасль и компанию, имеют свойство создавать одновременно возможность для развития и высокий барьер, требующий выполнения большого объема работ для его преодоления.

### 2.3 Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Анализ отрасли спецтехники с помощью модели пяти конкурентных сил Портера позволяет оценить конкуренцию в отрасли, конкурентных преимущества продукта компании, оценить угрозы конкуренции и выработать стратегические решения в бизнесе спецтехники. Результаты анализа представлены ниже в таблице.

Таблица 2.2 – Оценка уровня конкуренции отрасли спецтехники

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Наибольшее количество игроков
		+	
Темпы роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Показывает умеренный рост	Показывает быстрый рост
			+
Уровень дифференциации продукта	Компании продают идентичные товары	Товары на рынке не отличаются по ключевым свойствам, но имеют дополнительные преимущества у разных производителей	Продукты компаний значительно отличаются друг от друга
	+		
Ограничение в повышении цен	Жёсткая ценовая конкуренция на рынке, стоимость повысить нельзя	Допустимо повысить цены в рамках покрытия роста затрат	Есть возможность увеличить цены ради роста прибыли
			+
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень конкуренции		

Уровень конкуренции в отрасли оценивается как средний. Рынок показывает умеренные темпы роста, что создаёт определённые возможности для новых

участников, но сохраняет значительное давление на существующих игроков. Количество игроков на рынке является умеренным, что позволяет конкурирующим компаниям удерживать долю рынка, но в то же время требует постоянного повышения эффективности и конкурентоспособности. Продукты и услуги (аренда автокранов) не сильно дифференцированы, что усиливает ценовую конкуренцию. Однако возможность установления долгосрочных контрактов и предоставления дополнительных услуг может стать конкурентным преимуществом.

Переговорная сила покупателей находится на среднем уровне. Невысокая дифференциация услуг на рынке позволяет клиентам легко переключаться между поставщиками, усиливая их позицию в переговорах. Тем не менее, среднее количество игроков и умеренные темпы роста рынка создают условия, при которых компании могут повышать цены в пределах покрытия затрат. Стратегия удержания клиентов должна включать предоставление дополнительных услуг и построение долгосрочных партнёрских отношений.

Угроза новых участников на рынке средняя. Умеренный рост рынка привлекает потенциальных новых игроков, но высокая стоимость капитальных вложений (покупка и обслуживание автокранов) и необходимость формирования клиентской базы создают определённые барьеры для входа. Дополнительным сдерживающим фактором является ограниченность роста рынка, что требует от новых участников высокой операционной эффективности для конкуренции с уже устоявшимися компаниями.

Рыночная власть поставщиков оценивается как слабая. У компаний есть возможность выбора между различными поставщиками оборудования, а также возможность использовать поддержанную технику, что снижает зависимость от крупных производителей. Возможности для смены поставщиков позволяют минимизировать затраты, что даёт компаниям гибкость в управлении издержками.

Угроза замещения услуг аренды автокранов низкая. Прямых альтернатив для выполнения задач, связанных с использованием автокранов, нет. Однако для

некоторых крупных строительных компаний покупка собственного оборудования может рассматриваться как замена аренды. Это может быть сдержано за счёт разработки программ долгосрочной аренды с выгодными условиями.

Общий уровень конкуренции в отрасли — средний. Для укрепления позиций на рынке компании важно:

- сосредоточиться на удержании клиентов за счёт высокого качества обслуживания и дополнительных услуг.
- инвестировать в обновление автопарка и оптимизацию операционных затрат.
- использовать возможности роста цен в условиях роста затрат, избегая чрезмерного ценового давления.
- укреплять долгосрочные отношения с ключевыми клиентами через гибкие условия контрактов.

Итоговая балльная оценка: 7 баллов, что соответствует среднему уровню конкуренции в секторе строительных и грузоподъемных машин в Приморском крае.

Таким образом, проведенный компании ООО «ТРОЯ ДВ» по модели Портера в разрезе отрасли спецтехники помог выявить основные факторы аренды автокранов. Конкуренция остается стабильно средней из-за небольшого количества игроков на рынке, ценовой чувствительности клиентов и низкой дифференциации услуг. Основное давление оказывают покупатели и необходимость поддержания цен, однако стабильный спрос создаёт возможности для роста, а слабая власть поставщиков способствует снижению издержек.

## 2.4 SNW – анализ

SNW- анализ – это анализ внутренних факторов среды, которые в совокупности и по отдельности влияют на конкурентоспособность предприятия. Факторы оцениваются по трем значениям:

- S — Strength — сильный;
- N — Neutral — нейтральный;
- W — Weakness — слабый

Они позволяют выявить сильные и нейтральные стороны, которые следует сохранить и усилить, а также слабые стороны, на которые необходимо уделить внимание и перевести их в нейтральную или в наилучшем варианте в сильную сторону. Ниже в таблице рассмотрены основные элементы внутренней среды компании ООО «ТРОЯ ДВ».

Таблица 2.3 – SNW-анализ ключевых факторов деятельности компании

Факторы влияния	Исследование		
	S (сильные стороны)	N (нейтральные факторы)	W (слабые стороны)
Финансовое состояние	Стабильная прибыль при хорошей загрузке техники		
Персонал и компетенции	Опытные операторы и механики с профильным образованием		
Партнеры и клиенты		Ограниченное количество отраслей, работающих с компанией	
Управление и ИТ-системы			Отсутствие полной автоматизации управления
Локация и логистика		Высокие затраты на транспортировку техники	
Техническая поддержка	Быстрая диагностика и ремонт техники		
Маркетинг и продвижение			Отсутствие маркетинговых компаний
Качество услуг	Быстрая подача техники к объекту		
Стоимость аренды	Конкурентоспособные расценки		
Ассортимент спецтехники			Недостаток востребованных моделей

Таким образом, мы видим четко разграниченные сильные стороны, нейтральные факторы и слабые стороны компании. К сильным сторонам относятся:

Финансовое состояние: стабильная прибыль при хорошей загрузке техники указывает на устойчивый спрос на предоставляемые услуги и рациональное использование имеющихся ресурсов компании.

Персонал и компетенции: в компании работает опытный персонал, который на выходе предоставляет высокий уровень обслуживания и общий результат деятельности компании ООО «ТРОЯ ДВ»

Техническая поддержка: быстрая диагностика и ремонт в компании - одно из обязательных правил ведения бизнеса в компании, ведь при наличии всего одного крана в 2024 году оперативность ремонта и технический контроль должен осуществляться незамедлительно при определенных обстоятельствах. Это позволяет минимизировать простои оборудования, что повышает удовлетворенность клиентов.

Качество услуг: быстрая подача техники к объекту свидетельствует о четкой организации работы и продуманной логистической цепочки.

Стоимость аренды: конкурентноспособные расценки позволяют компании удерживать и усиливать позиции на рынке, а также делают услуги компании доступными для клиентов.

К нейтральным сторонам относятся:

Партнеры и клиенты: ограниченное количество отраслей, работающих с компанией, не влияет на компанию в текущий момент, но при этом требует внимания для дальнейшего развития.

Локация и логистика: высокие затраты на транспортировку техники. В Приморском крае являются неотъемлемой частью и включают в себя несколько объективных причин. Особенности рельефа и климата, высокая стоимость топлива, недостаточно развитая транспортная инфраструктура в отдаленных районах – эти и другие причины увеличивают затраты на транспортировку техники в Приморье.

К слабым сторонам относятся:

Управление и ИТ-системы: отсутствие полной автоматизации управления ограничивает возможности внедрения и использования CRM-системы, снижая

эффективность управления клиентской базой и увеличивает трудовую загрузку персонала.

Маркетинг и продвижение: отсутствие маркетинговых компаний, безусловно, ограничивает привлечение новых клиентов, снижает конкурентоспособность компании, но при наличии в 2024 году одного крана и долгосрочных договоров проявляется хорошая загрузка техники, что никак не влияет на другие факторы компании.

Ассортимент техники: недостаток востребованных моделей автокранов снижает способность выполнять определенные виды работ и участвовать в масштабных проектах.

Тем самым, компании ООО «ТРОЯ ДВ» имеет сильные позиции благодаря опытному персоналу, качественным услугам и конкурентноспособным ценам, однако следует уделить внимание автоматизацию управления, маркетингу и ассортименту техники для расширения бизнеса на рынке спецтехники Приморского края.

## 2.5 SWOT – анализ

SWOT-анализ является одним из самых универсальных инструментов для объективной оценке текущего состояния и формулирования планов для дальнейшего развития. Данный анализ сочетает в себе оценку не только сильных и слабых сторон внутри компании, но и внешние факторы, непосредственно влияющие на деятельность компании в конечном итоге анализа.

Оценку компании ООО «ТРОЯ ДВ» будем проводить в несколько этапов, первым из которых будет оценка:

- Strengths (сильных сторон)
- Weaknesses (слабые сторон)
- Opportunities (возможностях)
- Threats (угрозах)

Таблица 2.4 – Оценка ключевых факторов

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>
Высокое качество предоставляемых услуг	Ограниченный ассортимент техники
Опытный и высококвалифицированный персонал	Отсутствие маркетинговых компаний
Оперативная доставка техники до объекта	Высокие затраты на транспортировку техники до объекта
Оперативное и надежное техническое обслуживание	Недостаточная автоматизация управления
<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
Государственная поддержка бизнеса	Повышение ключевой ставки
Реализация инфраструктурных объектов в Приморском крае	Снижение платежеспособности клиентов
Использование и внедрение инновационных технологий	Колебания курсов валют (USD, JPY, CNY)
Развитие долгосрочных контрактов	Геополитические изменения

Таким образом, компания ООО «Троя ДВ» имеет рядом ключевых преимуществ: высокое качество предоставляемых услуг, наличие опытного и высококвалифицированного персонала, эффективную логистику и надежное техническое обслуживание. При этом имеются и слабые стороны, такие как ограниченный ассортимент техники, отсутствие маркетинговых компаний, высокие затраты на транспортировку техники и недостаточную автоматизацию управления, что, безусловно, затормаживает рост компании.

Возможности для дальнейшего развития бизнеса включают государственную поддержку бизнеса, реализацию инфраструктурных объектов, использование и внедрение инновационных технологий, развитие долгосрочных контрактов. Такие возможности образуются благодаря потребностям рынка, они могут стать толчком для устойчивого развития компании. Наряду с этим в современных условиях ведения бизнеса существуют угрозы ведения бизнеса, ключевые из них: повышение ключевой ставки, снижение платежеспособности клиентов, колебания курсов валют и геополитические изменения. Данные угрозы при определенных обстоятельствах могут создать дополнительные риски или ухудшить финансовое состояние компании ООО «ТРОЯ ДВ».

Дальнейшими шагами SWOT-анализа является перекрестная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также их количественная оценка, состоящая из вертикальной и горизонтальной оценки в перекрестной оценке. Таблицы представлены в приложении В. Завершающим этапом в проведение SWOT-анализа является составление стратегий для компании.

Таблица 2.5 - Матрица стратегий на основе SWOT-анализа

<b>SO (Сильные стороны – возможности)</b>	<b>ST (сильные стороны – угрозы)</b>
Развитие долгосрочных партнерских отношений благодаря оперативному и надежному техническому обслуживанию	Обеспечение устойчивости операционной деятельности в условиях геополитических изменений
Улучшение качества услуг через инновационные технологии	Удержание высококвалифицированных специалистов в условиях снижения платежеспособности
<b>WO (Слабые стороны – возможности)</b>	<b>WT (слабые стороны – угрозы)</b>
Использование государственной поддержки для расширения ассортимента техники	Снижение зависимости от валютных колебаний для обеспечения стабильного ассортимента
Повышение эффективности управления через внедрение инновационных технологий	Адаптация маркетинговых стратегий к снижению платежеспособности населения

Таким образом, были сформулированы стратегии для компании ООО «ТРОЯ ДВ». При сочетании сильных сторон и возможностях компания сможет предоставлять оперативное и надежное техническое обслуживание, что в свою очередь позволит укрепить доверие контрагентов и простимулировать их к заключению долгосрочных контрактов. Внедрение и использование инновационных технологий позволит еще неким образом повысить качество предоставляемых услуг, а также оптимизировать операционную деятельность.

Сочетание сильных сторон и угроз привело к таким результатам: при геополитических изменениях, например, санкциях компании важно сохранять надежное и оперативное обслуживание, создавая резервы для критически важных запчастей и компонентов. В условиях роста стоимости обучения и снижения платежеспособности населения важно разработать программы внутреннего обучения и повышения квалификации сотрудников, а также внедрить систему нематериальных стимулов для повышения их мотивации и лояльности.

Сочетание слабых сторон и возможностей привело к идеи таких стратегий: активное участие в программах государственной поддержки малых и средних

бизнесов, например, взяв льготный кредит, компания сможет приобрести новое оборудование, что в свою очередь позволит компании расширить свой бизнес. Внедрение инновационных технологий автоматизации процессов управления позволит как минимум повысить производительность труда и сократить операционные издержки.

Сочетание слабых сторон и угроз привело к таким стратегиям: развитие сотрудничества с локальными производителями и диверсификация источников поставок позволит минимизировать влияние колебаний валютных курсов на доступный ассортимент техники, представленный на рынке. Проведение же маркетинговых компаний в условиях снижения платежеспособности населения необходимо сосредоточиться на продвижении доступных по цене услуг и продуктов, а также на разработке индивидуальных предложений для различных целевых групп.

Таким образом, мы провели SWOT – анализ компании ООО «ТРОЯ ДВ» и с помощью него мы определили сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для компании, что позволило сформировать стратегии для дальнейшего устойчивого роста компании. ООО «ТРОЯ ДВ» имеет значительный потенциал для укрепления своих позиций на рынке за счет использования внутренних ключевых преимуществ и возможностей, но при этом компании нужно сформировать меры по снижению внешних угроз. Только при уделении внимания всем аспектам компании можно устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

### 3 Проект модернизации и стратегического развития компании

#### 3.1 Обоснование целей и задач проекта развития организации

Разработка проекта развития организации является ключевым этапом в стратегическом управлении предприятием. В условиях современной рыночной конкуренции особую значимость приобретают инициативы, направленные на повышение конкурентоспособности, улучшение качества обслуживания, а также оптимизацию внутренних процессов. Данный проект ориентирован на комплексное развитие компании, работающей в сфере аренды специальной техники, с целью преодоления текущих проблем и обеспечения устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Проект основывается на результатах стратегического анализа внешней и внутренней среды компании, что позволяет учитывать как рыночные тренды, так и внутренние резервы эффективности. Основными целями проекта являются увеличение рыночной доли, улучшение качества предоставляемых услуг, а также рост операционной эффективности за счет внедрения современных технологий и оптимизации логистических процессов.

Проект направлен на решение конкретной проблемы, связанной со снижением выручки и рентабельности, вызванным ограниченностью ассортимента техники, недостаточной автоматизацией управления и маркетинга, а также высокими логистическими издержками. Предполагается, что реализация предложенных мероприятий обеспечит не только рост финансовых показателей компании, но и укрепит ее позиции на рынке, позволит создать прочную основу для долгосрочного развития.

Цель проекта – рост выручки организации за счет увеличения объема выполняемых услуг.

Цель проекта формирует основу для всех последующих этапов и определяют направление действий, необходимых для достижения запланированных результатов. В рамках разработки проекта развития компании были выделены внешние и внутренние эффекты, каждая из которых отражает стратегическое видение развития предприятия и отвечает текущим потребностям бизнеса.

Основной акцент во внешних эффектах сделан на укреплении рыночных позиций компании в условиях высокой конкуренции. Эти цели включают:

- увеличение доли рынка аренды спецтехники в Приморском крае на 10% в течение трех лет
- укрепление конкурентных позиций через улучшение качества услуг и расширение ассортимента техники

Внутренние эффекты связаны с повышением эффективности работы компании и оптимизацией ее внутренних процессов. В предложенном к реализации проекте они включают:

- повышение эффективности операционной деятельности за счет автоматизации процессов.
- увеличение производительности труда и оптимизация логистики.

Поставленная цель предопределила решение следующих задач:

- проведение маркетинговых кампаний путем размещения рекламы на региональных онлайн-платформах (FarPost; 2ГИС), создание контекстной рекламы в поисковых системах и соцсетях для привлечения новых клиентов
- заключение долгосрочных договоров аренды спецтехники на выгодных условиях, таких как предоставление скидок за объемы или пролонгацию сотрудничества с крупными компаниями
- проведение анализа потребностей рынка для включения в парк современных и высоко востребованных моделей автокранов
- создание регламентов для быстрого реагирования на запросы клиентов, включая сервисное обслуживание и замену неисправной техники в течение 24 часов

Определение ключевых проблем, препятствующих успешному развитию компании, является важнейшим этапом проектирования эффективных решений. В результате стратегического анализа было выявлено несколько критических факторов, которые негативно влияют на выручку, рентабельность и конкурентоспособность компании.

Основной вызов, с которым сталкивается компания, заключается в снижении выручки и рентабельности. Это обусловлено несколькими взаимосвязанными факторами:

- ограниченный ассортимент техники
- недостаточная автоматизация управления и маркетинга
- высокие издержки на логистику

На сегодняшний день парк техники компании не способен полностью удовлетворить потребности целевой аудитории. Это особенно заметно в сегменте долгосрочной аренды, где клиенты требуют более современной и многофункциональной техники. Отсутствие популярных моделей спецтехники приводит к упущенным возможностям на фоне растущего спроса со стороны строительных и логистических компаний региона.

На данный момент в компании большинство бизнес-процессов управляются в ручном режиме с помощью менеджеров. В текущих условиях ручное управление процессами приводит к снижению скорости и эффективности работы компании. Управление заказами, учет техники, взаимодействие с клиентами и маркетинговая активность происходят без должной систематизации. Это создает риски ошибок, увеличивает время выполнения задач и снижает общую производительность.

Доставка техники к клиентам и ее обслуживание также сопряжены с высокими затратами, вызванными отсутствием оптимизированных логистических процессов. Отсутствие маршрутизации на основе современных технологий приводит к неэффективному использованию ресурсов, увеличению затрат на топливо и времени доставки.

### 3.2 Этапы реализации проекта развития организации

Для реализации целей и решения выявленных проблем проекта был сформирован перечень ключевых работ, каждая из которых направлена на достижение конкретных результатов. Работы распределены по временным интервалам с учетом их приоритетности и взаимосвязи.

Первым этапом необходимо провести анализ текущего состояния компании. Ожидаемое время выполнения этого этапа – 1 месяц. На этом этапе планируется проведение комплексного анализа, включающего: оценку состояния парка техники; анализ внутренних процессов; мониторинг рынка.

На втором этапе предполагается разработка программы закупки новой техники. Ожидаемое время выполнения данного этапа – 2 месяца. Разработка программы закупки новой техники (2 месяца). Для повышения конкурентоспособности компании планируется: определение потребностей клиентов; выбор поставщиков; составление графика закупок. Ожидаемый результат: увеличение числа сделок на аренду техники в 2,2 раза за в течение первого года после обновления парка за счет введения в парк новой высоко маржинальной категории спецтехники – мини-экскаватора.

Третий этап предполагает автоматизацию бизнес-процессов организации. Ожидаемое время выполнения – 3 месяца. В рамках данного этапа запланированы работы по: совершенствованию CRM-системы; вести единую базу клиентов с полной информацией: контакты, история аренды, платежи; отслеживать потребности клиентов и напоминать о завершении сроков аренды или возможных новых услугах; автоматически формировать документы (договора, счета, акты) и передавать их в 1С. Непосредственное выполнение данного этапа будет находиться на стороне партнеров, предоставляющих IT услуги. Для выполнения третьего этапа проекта будет заключен договор о проведении работ в управленческой базе данных. Ожидаемый результат: снижение времени обработки заявок на 30% и увеличение операционной эффективности на 15%.

Четвертый этап реализации проекта подразумевает проведение маркетинговой кампании для привлечения клиентов. Ожидаемое время выполнения этапа – 2 месяца. Выполнение данного этапа будет происходить совместно с рекламным агентством города Владивостока. Написание ТЗ и ожидаемый результат будет подготовлен на базе организации ООО «ТРОЯ-ДВ». Для расширения клиентской базы и повышения узнаваемости компании планируется: разработка рекламной стратегии; размещение рекламной информации на специализированных

платформах; организация промоакций. Ожидаемый результат: рост числа обращений в компанию на 25% в первые 3 месяца проведения кампании.

Заключительным этапом реализации проекта будет являться обучение сотрудников работе с новой техникой и системами. Ожидаемое время выполнения этапа - 1 месяц. Так как при выполнении всех предыдущих шагов параллельно будет происходить обучение ответственных за бизнес-процесс сотрудников, финальное закрепление новой информации не должно превысить один месяц. На данном этапе планируется: проведение тренингов по эксплуатации техники; инструктаж по работе с CRM и ERP системами. Ожидаемый результат: повышение производительности труда сотрудников на 10-15% и снижение рисков, связанных с человеческим фактором.

Перечень работ, разработанный в рамках проекта, представляет собой систематизированный план действий, охватывающий ключевые аспекты развития компании. Реализация каждого из этапов взаимосвязана и направлена на достижение стратегических целей, а также решение выявленных проблем.

Последовательное выполнение всех этапов позволит компании устранить текущие проблемы, увеличить конкурентоспособность, выйти на новый уровень качества услуг и укрепить свои позиции на рынке аренды спецтехники в Приморском крае.

Проект демонстрирует сбалансированный подход к развитию, сочетая технологические инновации, маркетинговые стратегии и инвестиции в человеческий капитал. В долгосрочной перспективе эти действия станут основой для устойчивого роста, увеличения рыночной доли и повышения финансовых показателей компании.

Диаграмма Ганта представляет собой графическое отображение последовательности и временной протяженности этапов проекта, обеспечивая наглядность планирования работ и их взаимосвязей.

Представленные задачи организованы в логической последовательности с учетом временных ресурсов и возможностей параллельного выполнения отдельных мероприятий, что позволяет оптимизировать процесс реализации проекта.



Рисунок 3.1- Диаграмма Ганта

На представленной диаграмме Ганта отображен график выполнения задач по проекту в течении шести месяцев. Как можно заметить, в первый месяц выполняется анализ текущего состояния компании, со второго месяца начинается выполнение одновременно нескольких задач: автоматизация процессов длится со второго месяца по 5, разработка программы закупки новой техники длится со второго месяца по четвертый. Далее, на пятом месяце проводится обучение сотрудников и маркетинговая кампания, которая длится до завершения проекта. Таким образом, с помощью такой диаграммы можно координировать действия команды и распределять рационально полномочия.

Для определения ролей и зон ответственности сформируем матрицу ответственности RACI. В проектах она применяется с целью распределения обязанностей, повышения ясности в выполнении задач, улучшения коммуникации, ускорения принятия решений и оптимизации управления ресурсами. Матрица ответственности способствует равномерному распределению обязанностей среди участников команды, снижая нагрузку на одного руководителя и обеспечивая выполнение задач в установленные сроки.

Расшифровка матрицы RACI представлена ниже.

- R (Responsible) — Ответственный за работу
- A (Accountable) — Ответственный за результат
- C (Consulted) — Консультирующийся
- I (Informed) — Информированный

Таблица 3.1 – Матрица ответственности RACI

Задача	Директор	Менеджер	Главный бухгалтер	Водитель-механик	Маркетолог	Программист
Анализ текущего состояния компании	A/R	C/R	C	I	I	I
Разработка программы закупки техники	A/R	R	I	C	I	I
Автоматизация бизнес-процессов	C	C	A	I	I	R
Проведение маркетинговой кампании	C	I	I	I	A/R	I
Обучение сотрудников	A	R	C	C	I	I

Таким образом, представленная матрица ответственности RACI позволяет четко распределить роли и обязанности между участниками проекта, повысить эффективность выполнения небольших задач, ведущих к общей цели и снизить вероятность дублирования функций и недопониманий среди участников команды.

### 3.3 Экономическое обоснование проекта развития организации

Расчет инвестиционных вложений является одним из ключевых этапов разработки проекта развития организации. От точности и обоснованности финансовых расчетов зависит не только успешная реализация проекта, но и его долгосрочная эффективность.

Комплексный подход к планированию инвестиционных вложений позволяет учесть все аспекты проекта, включая основные направления развития, ресурсы и риски.

Финансовая модель, разработанная на основе проведенных расчетов, служит базой для оценки экономической целесообразности и дальнейшего распределения ресурсов. Смета затрат представлена в таблице 3.2, которые определяют масштаб и структуру будущих вложений.

Таблица 3.2 - Расчет инвестиционных вложений, тыс. руб.

Статья расходов	Сумма
Закупка техники	2 800
Модернизация автоматизированных систем	100
Маркетинговая компания	100
Проведение деловых встреч и переговоров	150
Обучение сотрудников	25
Итого	3 175

В таблице 3.2 представлен расчет инвестиционных вложений, необходимых для реализации проекта развития компании. Расходы распределены по ключевым направлениям, которые обеспечивают выполнение стратегических целей проекта. Общая сумма инвестиций составляет 3 175 тыс. руб.

Основная часть инвестиционных затрат приходится на приобретение нового оборудования, включая мини-экскаватор Komatsu PC30MR. Данный шаг необходим для расширения ассортимента спецтехники и повышения конкурентоспособности компании. Современная техника позволит компании не только удовлетворить текущие запросы клиентов, но и выйти на новые рынки, предлагая более широкий и комплексный спектр услуг.

Для расширения парка техники в рамках проекта был выбран мини-экскаватор, что обусловлено рядом объективных причин, связанных с его востребованностью, экономической эффективностью и высоким уровнем маржинальности. Мини-экскаваторы пользуются стабильно высоким спросом на рынке аренды спецтехники благодаря своей универсальности и компактности. Маржинальность аренды мини-экскаваторов выше по сравнению с другими видами спецтехники, такими как автокраны или бульдозеры. Это обусловлено низкими эксплуатационными расходами (топливо, техническое обслуживание), относительно высокой почасовой ставкой аренды (в среднем 1500 рублей/час), а также меньшими издержками на транспортировку.

Один из самых важных аспектов для исследуемой организации, это то, что мини-экскаватор требует относительно небольших первоначальных инвестиций, что позволяет снизить финансовую нагрузку на проект. Стоимость данного вида техники составляет около 2,1 млн рублей, а срок его окупаемости при расчетной

загрузке — менее 3 лет. Это делает мини-экскаватор экономически эффективным активом для компании.

Кроме того, мини-экскаваторы отличаются гибкостью использования. В отличие от более крупной техники, они легко адаптируются под разные задачи, что позволяет компании расширить клиентскую базу. Такой вид техники востребован как частными заказчиками, так и корпоративными клиентами, выполняющими небольшие, но частые заказы.

Модернизация автоматизированных систем включает расходы на обновление уже используемой в компании системы автоматизации (например, 1С). Модернизация обеспечит повышение эффективности бизнес-процессов, таких как управление заказами, учет техники и взаимодействие с клиентами. Автоматизированные процессы ускорят обработку данных, минимизируют ошибки и снизят нагрузку на персонал.

Финансирование маркетинговых мероприятий направлено на продвижение услуг компании. В рамках этой статьи предполагается размещение рекламы на региональных онлайн-платформах и навигационных картах, а также работа с крупными застройщиками. Эффективная кампания обеспечит привлечение новых клиентов и увеличение объемов заказов.

Статья проведение деловых встреч и переговоров расходов связана с заключением долгосрочных контрактов на аренду техники. Она охватывает затраты на организацию встреч с потенциальными партнерами, аренду помещений для переговоров и подготовку необходимой документации. В результате данных мероприятий планируется привлечение крупных корпоративных клиентов.

Вложение в обучение персонала включает подготовку двух крановщиков и менеджера по управлению заказами. Данный этап критически важен для эффективного использования новой техники и обновленных бизнес-процессов. Обучение персонала обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов и снижает риск сбоев в операционной деятельности.

Таким образом, структура расходов разработана с учетом приоритетных направлений развития компании. Предложенные инвестиции направлены на модернизацию оборудования, оптимизацию внутренних процессов и привлечение новых клиентов, что закладывает основу для устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Проект может быть реализован за счет собственных средств, поэтому чтобы рассчитать ставку дисконтирования необходимо сложить уровень инфляции и риски по проекту. В 2024 году уровень инфляции в России составил 8,1%, а процент рисков проекта составляет 11,7%, из этого следует, что ставка дисконтирования равна 19,8%.

Из всего выше сказанного, мы можем сделать вывод, что обозначенные нами риски при реализации проекта в большей степени не несут значительных убытков, так что проект можно считать проектом с низким уровнем риска и достаточно эффективным в развитии деятельности организации.

В таблице 3.3 представлены основные технико-экономические показатели организации в будущих периодах после реализации проекта.

Таблица 3.3 - Расчет инвестиционных вложений, тыс. руб.

Показатели	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	1186,00	2624,60	3018,29	3380,48	3752,34	4127,57	4499,05
Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	772,50	1758,48	2022,25	2264,92	2514,07	2765,47	3014,37
Инвестиции, тыс. руб.		3175,00					
Прибыль от продаж, тыс. руб.	413,50	866,12	996,04	1115,56	1238,27	1362,10	1484,69
Прибыль накопительным итогом, тыс. руб.		-2308,88	-1312,85	-197,29	1040,99	2403,08	3887,77

Исходя из запланированных результатов деятельности компании в будущих периодах можно выделить основные тезисы: в первый год после реализации проекта выручка вырастет в 2,2 раза, за счет постепенного снижения себестоимости услуг автокрана до планируемых 55% от выручки, также за счет введения

в ассортимент новой категории техники – мини-экскаватора. По нашим расчетам, в первый год своей работы мини-экскаватор принесет около 1,3 млн выручки. Исходя из стоимости аренды экскаватора за час 1320 руб, чуть ниже рыночной цены в исследуемом регионе, 100 часов работы ежемесячно в течение 11 месяцев. 1 месяц в году отводится на нерабочее время в т.ч. техобслуживание и отсутствие заказчиков.

Для оценки результатов предложенного проекта и его влияния на деятельность ООО «ТРОЯ ДВ» проведена оценка его экономической эффективности. Основные критерии включают: ставку дисконтирования, стартовые инвестиции, чистую приведенную стоимость (NPV), индекс рентабельности (PI) и срок окупаемости (PP). Эти показатели позволяют определить, насколько выгодна реализация проекта и оправданы ли затраты в долгосрочной перспективе. Анализ выполнен с учетом планируемых объемов выручки, уровня издержек и ожидаемого роста операционной эффективности компании. Результаты оценки приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Критерии оценки эффективности проекта

Критерии	Значение
Ставка дисконтирования, в процентах	19,8
Стартовые вложения, в руб.	3 175 000
NPV	264 710
PI, %	25,2%
PP, в годах	2,6

Выбор ставки дисконтирования базируется на учете уровня инфляции (8,1%) и дополнительных рисков проекта (11,7%), что согласуется с принципами теории стоимости денег во времени. Данная ставка позволяет учесть неопределенности, связанные с внешними и внутренними факторами, такими как изменения в нормативно-правовой среде или колебания спроса на аренду техники. Ее умеренный уровень свидетельствует о приемлемом соотношении риска и доходности для инвесторов, что делает проект привлекательным даже в условиях высокой конкурентной нагрузки на отрасль.

Сумма инвестиций соответствует заявленным целям проекта, включая модернизацию парка техники, автоматизацию процессов и маркетинговые мероприятия. Данное распределение ресурсов соответствует современным подходам к стратегическому управлению, которые ориентированы на повышение операционной эффективности и рыночной привлекательности компании. Основной акцент сделан на обновлении ключевых активов (техники), что согласуется с результатами проведенного SNW-анализа, выявившего ограниченность ассортимента техники как одну из слабых сторон компании.

Положительное значение NPV указывает на то, что проект не только покрывает все затраты, но и приносит добавленную стоимость. Это подтверждает его финансовую обоснованность. С теоретической точки зрения, положительный NPV свидетельствует о превышении ожидаемых денежных потоков над требуемой доходностью инвестиций, что является ключевым критерием принятия решения о запуске проекта. В данном случае расчет учитывает как эффект от модернизации техники, так и повышение конкурентоспособности на рынке.

Высокое значение PI подтверждает, что проект создает значительную добавленную стоимость для каждого вложенного рубля. Данный показатель особенно важен в условиях ограниченности ресурсов, так как он указывает на эффективность использования средств. Теоретическая основа PI основывается на способности проекта генерировать больше прибыли на единицу инвестиций, что подтверждает его стратегическую значимость для долгосрочного развития компании.

Окупаемость менее трех лет является ключевым показателем для оценки риска проекта. Краткий срок окупаемости свидетельствует о том, что компания сможет быстро вернуть вложенные средства и перейти к этапу чистой прибыли. Это особенно важно в условиях нестабильной внешней среды, выявленной в PESTEL-анализе, где внешние экономические факторы могут оказывать значительное влияние на деятельность предприятия.

Результаты анализа эффективности проекта демонстрируют его соответствие принципам рационального стратегического планирования. Проект ориентирован на решение проблем, выявленных в рамках предыдущих этапов анализа, включая SWOT- и SNW-анализы.

Сильные стороны проекта включают: экономическую устойчивость, подтвержденную положительными значениями NPV и PI; краткий срок окупаемости, что минимизирует риски, связанные с долгосрочной волатильностью внешней среды.

Проект не только направлен на устранение слабых сторон компании, но и на реализацию возможностей, таких как внедрение инновационных технологий, развитие долгосрочных контрактов и расширение ассортимента техники. В долгосрочной перспективе это обеспечит компании устойчивость в условиях конкурентной борьбы и укрепит ее рыночные позиции.

## 4 Оценка и управление рисками проекта развития организации

После составления проекта нам следует оценить его эффективность и обратить внимание на возможные риски. Сделаем это с помощью составления карты рисков, которые будут отражены в таблице 4.1. Ниже представлены предполагаемые риски и их доли в процентах, которые могут возникнуть при осуществлении проекта.

- 1 Нестабильная политическая ситуация. (1%)
  - 2 Провал рекламной кампания. (3%)
  - 3 Снижение спроса на аренду техники. (3%)
  - 4 Изменения нормативно-правовой базы. (1%)
  - 5 Появление сильного конкурента. (0,7%)
  - 6 Логистический риск поставки новой техники. (2%)
  - 7 Сбои при автоматизации бизнес-процессов. (1%)
- Общий процент риска 11,7%

Таблица 4.1 – Карта рисков реализации проекта

Уровень вероятности	Уровни серьёзности последствий		
	Незначительный	Умеренный	Значительный
Часто	2	6	
Возможно	5	4,7	3
Маловероятно		1	

Карта рисков показала, что самым большим риском является снижение спроса на аренду техники, как следствие снижения количества строящихся объектов на территории Приморского края. Мы посчитали, что это будет более вероятно из-за роста ключевой ставки, роста стоимости коммерческих кредитов. Также из более вероятных и влияющих на реализацию проекта и работу компании может повлиять риск задержек поставки новой техники ввиду новых ограничений на импорт со стороны законодательства РФ или ограничения на экспорт

На основе карты рисков, можно выделить несколько ключевых угроз, требующих разработки реакций. Проанализировав вероятности и серьёзность последствий можно предложить следующие подходы к реакции:

При нестабильной политической ситуации следует налаживать контакты с поставщиками из стран с минимальными политическими ограничениями. При

отсутствии таковых возможна диверсификация поставок через нескольких международных партнеров, а также создание резервного фонда для быстрого реагирования на изменения.

При провале рекламной кампании необходимо рассмотреть расширение числа каналов продвижения, включая социальные сети и контекстную рекламу. Для минимизации рисков можно протестировать рекламные стратегии на пилотной аудитории и внедрить систему постоянного мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) с последующей корректировкой кампании.

При снижении спроса на аренду техники следует предлагать клиентам акционные условия и скидки, а также заключать долгосрочные договоры аренды. Дополнительно можно рассмотреть диверсификацию клиентской базы, охват новых сегментов рынка и адаптацию ассортимента техники под текущие потребности.

При изменении нормативно-правовой базы необходимо регулярно отслеживать изменения в законодательстве и их влияние на деятельность компании. Оптимальным решением будет создание рабочей группы для анализа нормативных актов и разработки адаптационных мер.

При логистических рисках поставки новой техники рекомендуется заключить договора с несколькими поставщиками и страховыми компаниями, чтобы минимизировать риски задержек или повреждений. Оптимальным подходом является использование мультимодальной логистики и планирование закупок с резервными сроками доставки.

При сбоях при автоматизации бизнес-процессов целесообразно проводить предварительное тестирование систем и обучение сотрудников перед их внедрением. Для устранения ошибок в экстренных ситуациях необходимо привлекать внешних специалистов, а также обеспечить круглосуточную техническую поддержку от разработчиков.

Для предотвращения финансовых потерь в случае реализации рисков необходимо выделение резервного бюджета.

Оперативные затраты, связанные с возможными нештатными ситуациями, не входят в состав первоначальных инвестиций проекта и изначально не планируются в общем бюджете. Однако для обеспечения устойчивости проекта предусмотрено создание фонда быстрого реагирования, размер которого составляет 5% от общего бюджета (160 тыс. рублей), который будет сформирован из нераспределенной прибыли прошлого года.

Этот фонд предназначен для покрытия незапланированных расходов, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. Среди таких расходов: увеличение транспортных издержек в случае изменения условий логистики, аварийный ремонт техники, связанный с неожиданными поломками, дополнительные затраты на ускоренную доставку или логистику.

В случае возникновения таких форс-мажорных ситуаций и исчерпания фонда быстрого реагирования компания может прибегнуть к привлечению кредитных средств. Это позволит оперативно устранить неполадки или задержки, минимизируя возможные негативные последствия для реализации проекта. Использование фонда быстрого реагирования и, при необходимости, заемных средств обеспечит финансовую гибкость и повысит устойчивость проекта к внешним и внутренним рискам.

## Заключение

В рамках прохождения производственной практики был проведен всесторонний анализ ключевых показателей деятельности организации, включая состав и структуру имущества, трудовые ресурсы, а также динамику формирования финансовых результатов. На основе собранных данных были выявлены существующие проблемы, связанные с ограниченной эффективностью использования ресурсов и возможностями для роста.

В ходе выполнения индивидуального задания был разработан проект развития организации, включающий оптимизацию текущих процессов и внедрение мероприятий, направленных на повышение экономической устойчивости компании. Были предложены решения, такие как расширение парка техники за счет приобретения мини-экскаватора, модернизация автоматизированных систем управления и проведение маркетинговых мероприятий. Особое внимание было уделено расчету инвестиционных вложений, прогнозированию выручки и оценке экономической эффективности проекта, что позволило обосновать его практическую значимость.

Проект был составлен с учетом реалий рыночной ситуации и стратегических целей организации, а предложенные мероприятия сопровождались подробными расчетами и анализом рисков. Это позволило выработать рекомендации, направленные на улучшение ключевых показателей деятельности компании, включая увеличение выручки, снижение затрат и повышение конкурентоспособности.

Таким образом, результаты практической работы подтверждают достижение поставленной цели, а предложенные решения могут быть использованы организацией для дальнейшего стратегического развития.

## Список использованных источников

1 Конвенция ООН о международных договорах купли-продажи товаров (Венская конвенция): заключена в г. Вене 11.04.1980. – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон №14-ФЗ: [принят Государственной думой 22 декабря 1995 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

3 Налоговый кодекс (часть первая): Федеральный закон №146-ФЗ: [принят Государственной думой 16 июля 1998 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

4 Налоговый кодекс (часть вторая): Федеральный закон №117-ФЗ: [принят Государственной думой 19 июля 2000 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

5 Трудовой кодекс: Федеральный закон №197-ФЗ: [принят Государственной думой 21 декабря 2001 года]: (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

6 Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

7 Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

8 Растегаева Н.С. Тенденции российского рынка спецтехники // Молодежь и системная модернизация страны. 2021. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46128995> (дата обращения: 25.12.2024).

9 Кряжевских Д.Ф. Обзор рынка дорожно-строительной техники в России за 2012-2021 гг. // Инновационная наука. 2021. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-rynka-dorozhno-stroitelnoy-tehniki-v-rossii-za-2012-2021-gg> (дата обращения: 25.12.2024).

10 Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – Доступ из справ.-правовой системы КонсультантПлюс. – Текст: электронный.

11 Соловьева С.В. ЭТИЧЕСКИЕ КОДЕКСЫ ПРОФЕССИИ HR-МЕНЕДЖЕРА // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskie-kodeksy-professii-hr-menedzhera> (дата обращения: 27.12.2024).

12 Богданова А.А. Анализ основных ошибок бизнес-этикета менеджеров // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №4-1 (98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-osnovnyh-oshibok-biznes-etiketa-menedzherov> (дата обращения: 28.12.2024).

13 Новиков Ю.И., Бондарева В.В., Головки Д.Ф., Садыков Р.М. Анализ и контроль эффективности использования оборотных средств // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2018. №4 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-kontrol-effektivnosti-ispolzovaniya-oborotnyh-sredstv> (дата обращения: 01.01.2025).

14 Трунина Оксана Юрьевна Типовые маркетинговые стратегии предприятий: рекомендации по совершенствованию // НК. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipovye-marketingovye-strategii-predpriyatiy-rekomendatsii-po-sovershenstvovaniyu> (дата обращения: 01.01.2025).

15 Сподарева Е.Г., Сажникова Я.В. Мониторинг как способ управления финансовыми потоками на предприятии // Вестник экономики, управления и права. 2022. №2 (59). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-kak-sposob-upravleniya-finansovymi-potokami-na-predpriyatii> (дата обращения: 01.01.2025).

## Приложение А. Влияние факторов на деятельность организации

Таблица А.1 – Оценка влияния факторов

Описание факторов	Влияние факторов	Экспертная оценка			Средняя оценка	Взвешенная оценка
		1	2	3		
<b>Политические факторы</b>						
Ограничения импорта (санкции Японии 2023 года)	2	4	3	4	3,7	0,16
Государственное регулирование конкуренции	2	3	3	2	2,7	0,11
Уровень государственных субсидий (компенсации части затрат на авансовые платежи при оформлении лизингового договора на специализированную технику)	1	2	2	3	2,3	0,05
<b>Экономические факторы</b>						
Падение курса рубля	3	4	4	3	3,7	0,23
Уровень инфляции (8-8,5%% в 2024 г.), следствием падение платежеспособности населения	1	2	3	3	2,7	0,06
Введение утилизационного сбора	3	4	4	5	4,3	0,28
Рост ключевой ставки	2	4	4	3	3,7	0,16
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	3	5	5	5	5,0	0,32
Тенденции межрегиональных фондовых рынков	1	2	2	3	2,3	0,05
<b>Социально-культурные факторы</b>						
Уровень жизни населения	1	2	1	1	1,3	0,03
Реализации инфраструктурных проектов	3	5	5	5	5,0	0,32
Трудоспособность, квалификация кадров	2	3	3	4	3,3	0,14

## Продолжение таблицы А.1

Описание факторов	Влияние факторов	Экспертная оценка			Средняя оценка	Взвешенная оценка
		1	2	3		
Технологические факторы						
Инновационные технологии спецтехники	3	4	4	5	4,3	0,28
Автоматизация процессов	2	3	4	3	3,3	0,14
Внедрение дистанционного управления техникой	1	2	3	2	2,3	0,05
Использование 3D моделей для наиболее точного проектирования объектов	2	3	4	4	3,7	0,16
Использование беспилотников	1	2	2	1	1,7	0,04
Правовые факторы						
Новые стандарты безопасности и сертификации техники	3	5	4	3	4	0,26
Изменение в налоговом законодательстве (льготы для производителей)	2	4	4	3	3,7	0,16
Ужесточение экологических стандартов	3	4	3	4	3,7	0,23
Факторы окружающей среды						
Экологическая политика (система экологического управления)	2	3	4	4	3,7	0,16
Природный ландшафт (большое количество сопок, неровностей в Приморском крае)	2	3	3	3	3,0	0,13
Заповедные и особо охраняемые территории	1	1	1	1	1,0	0,02
Погода и климат (особенности климатических условий)	1	1	2	1	1,3	0,03
Общий итог	47					

Таблица А.2 – Сводная таблица PESTEL-анализа

Политические факторы		Экономические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Ограничения импорта (санкции Японии 2023 года)	0,16	Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,32
Государственное регулирование конкуренции	0,11	Введение утилизационного сбора	0,28
Уровень государственных субсидий (компенсации части затрат на авансовые платежи при оформлении лизингового договора на специализированную технику)	0,05	Падение курса рубля	0,23
		Рост ключевой ставки	0,16
		Уровень инфляции (8-8,5%% в 2024 г.)	0,06
		Тенденции межрегиональных фондовых рынков	0,05
Социально-культурные факторы		Технологические факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Реализации инфраструктурных проектов	0,32	Инновационные технологии спецтехники	0,28
Трудоспособность, квалификация кадров	0,14	Использование 3D моделей	0,16
Уровень жизни населения	0,03	Автоматизация процессов	0,14
		Внедрение дистанционного управления техникой	0,05
		Использование беспилотников	0,04
Правовые факторы		Факторы окружающей среды	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Новые стандарты безопасности и сертификации техники	0,26	Экологическая политика (система экологического управления, направленная на снижение нагрузки на окружающую среду)	0,16
Ужесточение экологических стандартов	0,23	Природный ландшафт	0,13
Изменение в налоговом законодательстве (льготы для производителей)	0,16	Погода и климат (особенности климатических условий)	0,03
		Заповедные и особо охраняемые территории	0,02

Таблица А.3 – Воздействие фактора на отрасль и компанию, действия

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
<b>Политические факторы</b>			
Ограничения импорта (санкции Японии 2023 года)	Изменение логистической цепочки (ввоз спецтехники через другие страны), ремонт имеющихся машин в России, использование отечественных машин	Спад продаж, уменьшение объема предлагаемых услуг, износ существующего оборудования	Поиск альтернатив на ввоз спецтехники из других стран (Китай, Корея), а также использование отечественных машин
Государственное регулирование конкуренции	Внедрение инноваций и технологических изменений, повышение производительности труда	Уравнение конкурентных сил и одинаковые условия для работы	Возможность ситуативного изменения процесса ценообразования
Уровень государственных субсидий (компенсации части затрат на авансовые платежи при оформлении лизингового договора на специализированную технику)	Увеличение предложений по аренде спецтехники, рознь цен на импортную и отечественную спецтехнику	Повышение заинтересованности организации в работах, подходящих под условия субсидирования	Мониторинг предложений по субсидированию данной отрасли экономики
<b>Экономические факторы</b>			
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Экономическое развитие в целом данной отрасли	Новые возможности достижения успеха компании	Активные действия по развитию компаний (увеличение штата сотрудников, покупка нового оборудования, модернизация технологических процессов)
Введение утилизационного сбора	Снижение зависимости от импорта (переход на Российские иномарки), обновление парка техники, развитие инфраструктуры переработки старой техники	Бережное использование существующей техники, пристальное и своевременное внимание к техническим осмотрам машин	Рациональное и бережное использование спецтехники, соблюдение технических норм.

## Продолжение таблицы А.3

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
<b>Экономические факторы</b>			
Падение курса рубля	Рост цен на импортную технику приведет к увеличению спроса на отечественные аналоги	Увеличение себестоимости предлагаемых услуг, увеличение затрат на обслуживание и ремонт	Снижение издержек и внедрение более эффективных технологий.
Рост ключевой ставки	Снижение инвестиций в инфраструктурные проекты	Спад продаж, увеличение издержек компаний	Использование субсидий, льготных программ или внешних рынков капитала, развитие аренды и лизинга
Уровень инфляции (8-8,5%% в 2024 г.), следствием падение платежеспособности населения	Снижение покупательной способности клиентов, снижение спроса на рынке	Снижение спроса на аренду спецтехники из-за экономии средств клиентами.	Использовать госпрограммы поддержки, разработать льготных условия для оплаты услуг
Тенденции межрегиональных фондовых рынков	Рост или снижение активности на межрегиональных фондовых рынках	Усложнение доступа к дополнительным инвестициям для обновления автопарка	Пересмотреть политику привлечения средств, диверсифицировать источники финансирования
<b>Социально-культурные факторы</b>			
Реализации инфраструктурных проектов	Увеличение объемов государственных и частных инвестиций в инфраструктуру	Возможность увеличения доходов компании за счет участия в крупных проектах	Разработать специальные условия аренды для крупных заказчиков, предложить комплексные услуги.
Трудоспособность, квалификация кадров	Недостаток квалифицированных кадров в отрасли	Сложности с наймом опытных машинистов для автокранов.	Ввести программы обучения и стажировок
Уровень жизни населения	Снижение покупательной способности населения	Спад продаж	Разработать программы лояльности для физических лиц

Продолжение таблицы А.3

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
<b>Правовые факторы</b>			
Новые стандарты безопасности и сертификации техники	Повышение требований к эксплуатации техники в условиях сложных климатических или экологических ситуаций.	Дополнительные расходы на обеспечение безопасности при эксплуатации в таких условиях	Разработать новые процедуры по обслуживанию и эксплуатации техники в экстремальных условиях, обучить персонал.
Ужесточение экологических стандартов	Ужесточение контроля за выбросами вредных веществ и шума	Риски штрафов и ограничений на использование устаревшей техники в определенных регионах	Разработать программы замены устаревшей техники, внедрить экологически чистые технологии в рабочие процессы
Изменение в налоговом законодательстве	Введение налоговых стимулов для привлечения инвестиций в обновление автопарка или внедрение новых технологий	Возможность получить налоговые льготы	Оценить, какие льготы доступны для компании, зарегистрировать и пройти все необходимые процедуры для их получения
<b>Факторы окружающей среды</b>			
Экологическая политика (система экологического управления, направленная на снижение нагрузки на окружающую среду)	Появление новых экологических сертификаций и стандартов для спецтехники и строительства	Необходимость сертификации компании и техники в соответствии с новыми стандартами	Получить экологические сертификаты и стандарты
Природный ландшафт (большое количество сопков, неровностей в Приморском крае)	Сложности в проектировании объектов и инфраструктуры, а также логистических операций	Потребность в высококвалифицированных инженерах и планировщиках, дополнительные затраты на логистику	Учесть все особенности местности и выбрать оптимальное оборудование для работы
Погода и климат (особенности климатических условий)	Сложности в проектировании объектов из-за особенностей рельефа и изменчивости погодных условий	Потребность в высококвалифицированных инженерах и планировщиках, дополнительные затраты на логистику	Учесть все особенности местности и выбрать оптимальное оборудование для работы

## Приложение Б. Оценка конкурентоспособности организации

Таблица Б.1 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Наибольшее количество игроков
		+	
Темпы роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Показывает умеренный рост	Показывает быстрый рост
			+
Уровень дифференциации продукта	Компании продают идентичные товары	Товары на рынке не отличаются по ключевым свойствам, но имеют дополнительные преимущества у разных производителей	Продукты компаний значительно отличаются друг от друга
	+		
Ограничение в повышении цен	Жёсткая ценовая конкуренция на рынке, стоимость повышать нельзя	Допустимо повысить цены в рамках покрытия роста затрат	Есть возможность увеличить цены ради роста прибыли
			+
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень конкуренции		

## Приложение В. SWOT - анализ

Таблица В.1 – Перекрестная оценка сильных и слабых сторон, возможностях и угрозах

		Сильные стороны (S)				Слабые стороны (W)			
		Высокое качество предоставляемых услуг	Опытный и высококвалифицированный персонал	Оперативная доставка техники до объекта	Оперативное и надежное техническое обслуживание	Ограниченный ассортимент техники	Отсутствие маркетинговых компаний	Высокие затраты на транспортировку техники до объекта	Недостаточная автоматизация управления
Угрозы (Т)	Повышение ключевой ставки	2	1	2	2	4	1	4	1
	Снижение платежеспособности клиентов	3	1	1	1	3	2	2	1
	Колебания курсов валют (USD, JPY, CNY)	3	1	1	3	5	1	3	1
	Геополитические изменения	4	2	2	5	5	1	2	2
Возможности (О)	Государственная поддержка бизнеса	2	4	2	1	3	1	2	2
	Реализация инфраструктурных объектов	1	1	1	1	1	1	1	1
	Использование и внедрение технологий	5	2	4	2	1	3	2	5
	Развитие долгосрочных контрактов	2	2	2	2	3	1	1	1

Таблица В.2 – SWOT-матрица с балльной оценкой

<b>Сильные стороны (S)</b>		<b>Слабые стороны (W)</b>	
Высокое качество предоставляемых услуг	22	Ограниченный ассортимент техники	25
Оперативное и надежное техническое обслуживание	17	Высокие затраты на транспортировку техники до объекта	17
Оперативная доставка техники до объекта	15	Недостаточная автоматизация управления	14
Опытный и высококвалифицированный персонал	14	Отсутствие маркетинговых компаний	11
<b>Возможности (O)</b>		<b>Угрозы (T)</b>	
Использование и внедрение инновационных технологий	24	Геополитические изменения	23
Государственная поддержка бизнеса	17	Колебания курсов валют (USD, JPY, CNY)	18
Развитие долгосрочных контрактов	14	Повышение ключевой ставки	17
Реализация инфраструктурных объектов в Приморском крае	8	Снижение платежеспособности клиентов	14