

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ

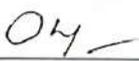
ОТЧЕТ
ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ (ПРОЕКТНО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ) ПРАКТИКЕ

Студент
группы ЗММН-23-СУ1



А.Г. Адян

Руководитель
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент _____ Адян Александра Геннадьевна _____
Фамилия Имя Отчество

Кафедра _____ экономики и управления _____ гр. _____ ЗММН-23-СУ1 _____

Руководитель практики _____ Недолужко О.В. _____
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел _____
ФИО уполномоченного лица

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Адян А.Г. _____
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	21.04.2025	ОЧ ✓
	Инструктаж по технике безопасности	21.04.2025	ОЧ ✓
2. Основной	Обработка и систематизация краткой информации о деятельности предприятия	21.04.2025-24.05.2025	ОЧ ✓
	Выполнение индивидуального задания в соответствии с темой ВКР	26.05.2025-21.06.2025	ОЧ ✓
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	23.06.2025-28.06.2025	ОЧ ✓

Руководитель практики _____ ОЧ ✓ _____ Недолужко О.В.
 канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления

Студент _____ Адян А.Г. _____

Содержание

Введение	3
1 Краткая информация о деятельности ООО «Реотан Инвест»	4
2 Индивидуальное задание	6
2.1 Анализ объекта и предмета исследования	6
2.2 Отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования	8
2.3 Стратегический анализ среды объекта исследования	20
Заключение	27
Список использованных источников	28

Введение

Целью производственной технологической (проектно–технологической) практики является закрепление и углубление теоретической подготовки в области менеджмента, приобретение профессиональных навыков, практического опыта самостоятельной профессиональной деятельности.

В соответствии с поставленной целью в ходе практики решаются следующие задачи:

- охарактеризовать деятельность компании ООО «Реотан Инвест»;
- проанализировать объект и предмет исследования;
- выполнить отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования;
- произвести стратегический анализ среды объекта исследования.

Данная работа состоит из введения, содержательной части, которая включает в себя два раздела. Первый раздел посвящен отраслевому анализу сферы деятельности и производится по следующим этапам:

- 1 определение экономических характеристик отраслевого окружения;
 - 1.1 фаза жизненного цикла отрасли;
 - 1.2 реальный и потенциальный размеры рынка;
 - 1.3 темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
 - 1.4 структура отраслевых издержек;
 - 1.5 система сбыта продукции;
 - 1.6 среднеотраслевая прибыль;
 - 1.7 темп технологических изменений и продуктовых инноваций
- 2 оценка степени конкуренции;
- 3 определение ключевых факторов успеха;
- 4 заключение о степени привлекательности отрасли.

Второй раздел описывает стратегический анализ по методам SNW– анализа, PESTLE – анализа. Заключение и списка использованных источников.

1 Краткая информация о деятельности ООО «Реотан Инвест»

Группа компаний ООО «Реотан» существует больше 25–лет на рынке комплексного обслуживания государственной недвижимости в рамках № 44 Федерального Закона (44 ФЗ) – Закон о контрактной системе (закон о государственных закупках) регулирующий контрактную систему в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [1]. За весь период существования были выиграны контракты на более 500.000.000р. В 2019 году группа компаний ООО «Реотан» была расформирована на другие ООО и сейчас действующая управляющая компания – ООО «Реотан Инвест».

Направления комплексного обслуживания подразумевает следующие услуги, предоставляемые по Приморскому краю: санитарное и инженерное содержание, эксплуатационный контроль, мелкие ремонт, поставка оборудования, утилизации, погрузо–разгрузочные работы, дезинсекция и дезинфекция. Заказчики: департамент по координации мировых судей, Социальный Фонд России, Казначейство РФ, Прокуратура Приморского края, Следственное управление Следственного комитета, Районные суды, ЗАГСы, Таможенное управление.

Цель компании – обеспечивать высококачественное, эффективное и своевременное комплексное обслуживание государственной недвижимости в Приморском крае, способствуя сохранению и повышению стоимости государственных объектов, а также поддержанию комфортных и безопасных условий для государственных учреждений и их посетителей.

Миссия компании – Мы стремимся быть надёжным партнёром органов государственной власти Приморского края, предлагая профессиональные услуги по обслуживанию недвижимости, основанные на соблюдении требований 44–ФЗ, инновационном подходе и социальной ответственности. Наша задача – обеспечивать долгосрочную эксплуатационную надёжность и устойчивое развитие объектов государственной недвижимости, повышая эффективность использования государственных ресурсов.

Для дальнейшего исследования далее приведены основные технико–экономические показатели деятельности предприятия ООО «Реотан Инвест» – таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Основные технико–экономические показатели деятельности Предприятия ООО «Реотан Инвест»

В тысячах рублей

Показатели	2022	2023	2024	Темп роста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023
1 Выручка от реализации продукции (услуг)	6800	7930	12450	16,6	57
2 Среднесписочная численность работающих, чел. в т.ч. рабочих	25	28	29	12	3,6
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб. в т.ч. 1 рабочего	272	283	429,3	4,1	51,6
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4080	4758	7470	16,6	57,1
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	163,2	170	257,6	4,2	51,6
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	5000	5400	6200	8	14,8
7 Фондоотдача, руб./руб.	1,36	1,47	2,01	8,1	36,7
8 Фондоёмкость, руб./руб.	0,74	0,68	0,50	91,9	73,5
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	5440	6344	9960	16,6	57,1
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,80	0,80	0,80	0	0
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	1360	1586	2490	16,6	57
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1447	1688	2650	16,6	57
13 Рентабельность продукции, %	25	25	25	0	0

Источник: составлено автором.

Компания ООО «Реотан Инвест» зарекомендовала себя как одна из ведущих организаций на рынке государственных закупок в Приморском крае. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о позитивной динамике развития компании за последние три года. Дальнейшие главы будут посвящены более глубокому анализу отрасли, а также выявлению возможных угроз и возможностей. Помимо этого, на основе полученных данных будут сформулированы рекомендации стратегического характера, направленные на укрепление рыночных позиций компании и расширение присутствия на рынке государственных закупок.

2. Индивидуальное задание

2.1 Анализ объекта и предмета исследования

Объектом исследования является – предприятия малого бизнеса в контексте управления рисками;

Предметом исследования является – организационно–управленческие отношения, складывающиеся между руководителем, риск менеджером и сотрудниками компании в процессе идентификации рисков, сбора данных и интерпретации данных для целей управления.

Управление рисками в малом бизнесе играет ключевую роль в обеспечении его устойчивости и конкурентоспособности [2]. Внедрение систем управления рисками позволяет минимизировать потенциальные угрозы и использовать возможности для развития. Это характеристики комплексного подхода, который включает идентификацию, оценку и мониторинг рисков, а также разработку стратегий их минимизации. Управление рисками следует рассматривать как портфельный подход, который включает в себя рыночные и специфические риски, а также такие стратегии, как диверсификация, лимитирование и хеджирование [3]. Малые предприятия должны акцентировать внимание на повышении компетенций сотрудников в области управления рисками, развитии культуры осведомленности о возможных угрозах и внедрении современных инструментов анализа и прогнозирования. Фидарова [4] отмечает, что «малое предпринимательство обычно определяется его размером, а также его влиянием на местную экономику, создание рабочих мест и содействие развитию общин». Это подчеркивает незаменимую роль малого бизнеса в социально–экономической структуре.

Управление рисками в малом бизнесе сталкивается с рядом специфических проблем, обусловленных ограниченностью ресурсов и неформальными организационными структурами [5]. В отличие от крупных корпораций, где управление рисками часто является формализованным процессом с выделенным риск–менеджером, в малом бизнесе эти функции часто распределены между несколькими сотрудниками, включая руководителя [6]. В связи с этим, орга-

низационные отношения и взаимодействие между руководителем, сотрудниками и, при наличии, риск-менеджером, играют ключевую роль в эффективном выявлении, оценке и управлении рисками.

Организационная структура предприятия существенно влияет на процесс управления рисками. Исследование PwC [7] показывает, что компании с четко определенной организационной структурой на 30% реже сталкиваются с критическими сбоями в управлении. Ясная структура способствует более эффективному распределению обязанностей и ответственности, что облегчает идентификацию и предотвращение потенциальных рисков. Особенно это актуально для малого бизнеса, использующего горизонтальную структуру управления, который может быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды. В этом контексте бизнес-аналитика становится ключевым инструментом для успешного управления рисками, позволяя компаниям повысить свою устойчивость в изменяющейся и непредсказуемой среде [8]. Таким образом, выбор и внедрение оптимальной организационной структуры являются важными элементами стратегии управления рисками.

В малом бизнесе эффективное взаимодействие между различными уровнями управления играет ключевую роль в снижении операционных рисков и повышении общей эффективности деятельности предприятия. Большинство малых предприятий сталкиваются с трудностями в координации между уровнями управления, что часто приводит к увеличению операционных рисков. Эти трудности могут быть связаны с недостаточной коммуникацией, нечетко определенными ролями и обязанностями, а также нехваткой ресурсов для внедрения эффективных систем управления. Вместе с тем малый бизнес «улучшает качество жизни населения, является драйвером для развития инновационной деятельности, а также создает стабильную экономическую среду, снижая зависимость от крупных компаний и иностранных брендов» [6]. Учитывая это, успешное управление в малом бизнесе не только снижает риски, но и способствует общему развитию экономики.

Эффективное взаимодействие между руководством и сотрудниками играет ключевую роль в управлении рисками. Исследования Harvard Business Review показывают, что участие сотрудников в процессах управления рисками способствует повышению операционной эффективности на 20% [9]. Это связано с тем, что сотрудники, обладающие практическими знаниями и опытом, могут своевременно выявлять потенциальные угрозы и предлагать эффективные решения. При этом регулярные совещания между руководством и персоналом снижают уровень ошибок в управлении на 10%. Данная статистика подчеркивает важность создания открытой и доверительной атмосферы в коллективе, где каждый сотрудник осознает свою ответственность за общий успех предприятия. Сбор данных об объекте анализа включает подключение как внутренних, так и внешних источников информации о рассматриваемых объектах контроля [9]. Такой комплексный подход к управлению рисками, объединяющий активное участие сотрудников и использование разнообразных источников информации, значительно повышает эффективность работы предприятия.

2.2 Отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования

Отраслевой анализ помогает выявить точки роста и риски для малого бизнеса, что особенно актуально при взаимодействии с государственными заказчиками [11]. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения организации на рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- 1 определение экономических характеристик отраслевого окружения;
 - 1.1 фаза жизненного цикла отрасли;
 - 1.2 реальный и потенциальный размеры рынка;
 - 1.3 темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
 - 1.4 структура отраслевых издержек;

1.5 система сбыта продукции;

1.6 среднеотраслевая прибыль;

1.7 темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.).

2 оценка степени конкуренции;

3 определение ключевых факторов успеха;

4 заключение о степени привлекательности отрасли.

По вышеперечисленным пунктам будет проведен анализ компании ООО «Реотан Инвест» специализирующейся на предоставлении услуг по комплексному обслуживанию государственных учреждений в рамках 44–ФЗ.

1 Определение экономических характеристик отраслевого окружения.

1.1 Фаза жизненного цикла отрасли.

Существует пять фаз цикла отрасли: становление, рост, зрелость, спад, разрушение. Рынок государственного обслуживания находится на стадии зрелости, исходя из следующих факторов:

- стабильный спрос, услуги стандартизированы;
- большинство крупных игроков уже присутствуют на рынке, идет борьба за долю;
- вход новых компаний затруднен из-за высокой конкуренции, требований к квалификации и наличию опыта.
- основные инновации связаны с цифровизацией процессов и автоматизацией отчетности.

Услуги стандартизованы, спрос стабильный и предсказуемый (ежегодная потребность в уборке и обслуживании), рынок насыщен локальными и федеральными подрядчиками; одновременно наблюдается усиление цифровизации и консолидация – типичные признаки зрелой отрасли, где рост замещается улучшением эффективности и качественной диверсификацией.

Для компании с 25-летним стажем это означает: существующие конкурентные преимущества (репутация, кейсы) релевантны, но необходимо активно модернизироваться, чтобы не терять позиции при консолидации рынка.

1.2 Реальный и потенциальный размеры рынка.

По данным аналитики портала Контур.Закупки [12], ежегодный объем закупок по 44–ФЗ в сегменте обслуживания недвижимости – порядка 120–200 миллиарда рублей. Потенциал роста связан с расширением аутсорсинга, цифровизацией и ужесточением санитарных норм. Потенциальный объем – до 250–300 миллиарда рублей при включении смежных услуг (энергосервис, капитальный ремонт).

С ростом числа объектов, перехода новых учреждений на аутсорсинг и расширения перечня услуг – до 250–300 миллиарда рублей в ближайшие 5 лет.

1.3 Темпы роста отрасли и тенденции развития.

В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития, которые влияют на уровень конкуренции. Тенденции развития отрасли будут рассматриваться с точки зрения концепции движущих сил.

Движущие силы – это факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли. Проведенный анализ представим в виде таблицы 2.1 – анализ движущих сил в отрасли государственного обслуживания по 44–ФЗ.

Таблица 2.1 – Анализ движущих сил в отрасли государственного обслуживания по 44–ФЗ

Движущая сила	Существенность влияния	Обоснование
Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста	Существенное	Экономический рост влияет на бюджетные ассигнования, объемы контрактов по государственным закупкам.
Изменения в составе потребителей (демографические сдвиги)	Несущественное	В данной отрасли потребители – государственные учреждения, демография мало меняет требования в услугах.
Изменение в способах использования товара	Несущественное	Услуги могут меняться в формате (мониторинг, автоматизация), но общий спрос стабилен.

Продолжение таблицы 2.1

Движущая сила	Существенность влияния	Обоснование
Внедрение новых продуктов и ноу-хау	Существенное	Новые методы обслуживания, IT-решения (электронный документооборот) влияют на конкурентные преимущества.
Технологические изменения	Существенное	Технологии в автоматизации, безопасности, учёте ресурсов меняют структуру и эффективность услуг.
Изменения в системе маркетинга	Несущественное	В государственном секторе маркетинг мало важен, так как Заказчик – государство, выбор поставщика услуг определяется наиболее меньшей предложенной ценой.
Выход на рынок или уход крупных фирм	Несущественное	Крупные игроки могут влиять на ценовую конкуренцию, но рынок регулируется тендерами по 44-ФЗ, что ограничивает влияние.
Возрастающая глобализация отрасли	Несущественное	Государственные услуги – локальны, глобализация оказывает слабое влияние.
Изменение структуры затрат и производительности	Существенное	Оптимизация затрат, повышение производительности – ключ к выживанию в условиях жестких бюджетных ограничений.
Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот)	Несущественное	Возможен сдвиг в стандартах обслуживания, но государственные услуги стандартизированы заранее.
Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства	Существенное	44-ФЗ, а также поправки к нему, наличие новых требований, регламентов напрямую влияют на все процессы отрасли.
Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни	Несущественное	Могут косвенно влиять через требования к экологии, прозрачности, но влияние не прямое и малое.
Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска	Несущественное	Стабилизация норм и правил снижает риски для поставщиков, упрощает работу в отрасли.

Источник: составлено автором

Таким образом существенное влияние таких факторов как: изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста, внедрение новых продуктов и ноу–хау, технологические изменения, изменение структуры затрат и производительности, влияние изменений в законодательстве и в политике правительства определяют, как развивается данная отрасль. Знание этих движущих сил позволит использовать для разработки эффективной стратегии.

1.4 Структура отраслевых издержек.

Издержки – это затраты различных факторов на производство продукции. Отраслевые издержки – это общие средние издержки по отрасли. Проанализируем основные статьи затрат и их процентное соотношение к суммам контрактов:

- фонд оплаты труда – 50–60 процентов;
- материалы и расходные средства – 15–20 процентов;
- транспортные расходы – 5–10 процентов;
- амортизация оборудования – 5–7 процентов;
- административные расходы, налоги, страхование – 10–15 процентов.

В данной области наблюдается высокая доля переменных затрат, зависимость от сезонности. Основной вектор снижения издержек – фонд платы труда, оптимизация возможна через автоматизацию и цифровизацию. Важно отметить, что «чем больше фирм принимает участие в торгах, при прочих равных, тем выше будет конкуренция за контракт, тем больше вероятность, что контракт достанется фирме, которая сможет его выполнить с наименьшими издержками и по лучшей цене» [13].

1.5 Система сбыта продукции.

Потребители в данной области – это государственные заказчики: органы власти края, органы муниципальной власти, муниципальные и краевые учреждения (школы, поликлиники, дома культуры, администрации, инфраструктурные объекты). В данной области наблюдается низкая вертикальная интеграция потребителей: заказчики редко объединены в вертикально–интегрированные цепочки с поставщиками. Скорее наблюдается горизонтальная фрагментация и

высокая степень институциональной интеграции: все закупки проходят через единую регламентированную систему, что стандартизирует процедуры, требования и формы контрактов. Для поставщиков важнее выстраивать отношения с крупными центрами закупок (краевыми департаментами, муниципальными центрами), чем охватывать множество мелких заказчиков по отдельности.

Основной канал сбыта продукции: официальные государственные закупки через 44–ФЗ: электронные аукционы, конкурсы, запросы котировок/предложений в рамках процедур 44–ФЗ – доминирующий и, по сути, обязательный канал для обслуживания государственной недвижимости. Но также существует другой канал – закупки у единственного поставщика – ограниченный альтернативный путь для экстренных, эксклюзивных или специализированных услуг.

Доступ к основному каналу Единой информационной системе (ЕИС) открыт для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, отвечающих требованиям заказчика. Однако существуют барьеры входа для новых компаний:

- технические требования ЕИС и регистрация;
- наличие электронных подписей;
- требования к квалификации, опыту и финансовой устойчивости;
- наличие допусков, сертификатов, лицензий;
- для крупных рамочных контрактов и централизованных закупок фактически требуется значимый ресурс (персонал, техника, финансовая устойчивость).

Контроль осуществляется через правовой и институциональный порядок: заказчики формируют технические задания, критерии отбора, минимальные требования.

1.6 Среднеотраслевая прибыль.

В данной области поставщики услуг «сжаты» в вопросе повышения цены на свои услуги, так как сам регламент деятельности определяет фактор успеха компании – чем ниже цена, тем больше шанс на победу в аукционе. Следова-

тельно, единственными решениями компаний, задавшимися целью повышения прибыли, будут являться снижение издержек и увеличение объема производства. Анализ практики компании показывает, что рентабельность по чистой прибыли составляет: 5–10 процентов (по итогам исполнения контрактов, с учетом штрафов и неустоек), валовая маржа составляет: 15–20 процентов.

1.7 Темп технологических изменений и продуктовых инноваций.

Технологические изменения в области обслуживания государственной недвижимости можно определить, как умеренную. Она характеризуется автоматизацией учета исполнения контрактов, внедрением CRM, мобильных приложений для контроля качества. На рынке появляются новые экологичные средства, бесконтактные технологии уборки, IoT–датчики для мониторинга состояния объектов.

Степень продуктовой дифференциации определяется как низкая – услуги стандартизированы за счет выполнений технических заданий заказчика по ГОСТам и санитарно-эпидемиологическим правилам и нормам (СанПиН), но возможна дифференциация по качеству, скорости, дополнительным сервисам.

2 Оценка степени конкуренции по Портеру.

Модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером является главным аналитическим инструментом для отраслевого анализа. Исходная идея модели М. Портера состоит в том, что в центре внимания предприятия состоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и так называемые конкурирующие силы рынка [14].

Ее основной идеей является определение конкурентной ситуации в области силой действие движущих сил: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары–субституты, поставщики и покупатели.

Таким образом можно проанализировать степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для предприятия.

Представим проведенный анализ в таблице 2.2 – характеристика рынка обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ по модели пяти конкурентных сил М. Портера.

Таблица 2.2 – Характеристика рынка обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ по модели пяти конкурентных сил М. Портера

Фактор	Специфика проявления
Угроза новых игроков	<p>Средняя – высокий порог входа (требования к опыту, аккредитации, наличие персонала).</p> <p>Формальные требования 44–ФЗ: регистрация в ЕИС, наличие электронной цифровой подписи (ЭЦП), правильная подготовка тендерной документации.</p> <p>Технические и правовые требования: наличие статуса саморегулируемой организации (СРО) для строительных/ремонтных работ, лицензии, сертификаты, страхование ответственности.</p> <p>Требования к опыту и финансовой устойчивости (обеспечение контракта, банковские гарантии).</p> <p>Необходимость наличия персонала, техники и сети обслуживания для рамочных контрактов.</p> <p>Существуют также «молчаливые сговоры, хотя в анализируемом примере данный вид сговора присутствует в абсолютно не явном виде» [15]. Это дополнительно усугубляет ситуацию, создавая дополнительные барьеры для входа малых компаний на рынок.</p>
Сила поставщиков	<p>Низкая – большое количество поставщиков расходных материалов и оборудования. Большое число потенциальных субподрядчиков для стандартных материалов и сервисов.</p>
Сила покупателей (госзаказчиков):	<p>Высокая – Государственные заказчики диктуют условия исполнения контракта через обязательное техническое задание, выбирают по минимальной цене. Присутствует возможность делить лоты по локациям, что добавляет рычаги давления на цену и требования.</p> <p>Существует возможность смены подрядчика через конкурс/аукцион, что делает удержание клиента затратным по усилиям.</p>
Угроза заменителей	<p>Низкая – наличие закона 44–ФЗ уже определяет необходимость передачу непрофильных видов работ для государственных учреждений на аутсорсинг.</p>
Соперничество между существующими игроками	<p>Очень высокое. Сильная ценовая конкуренция на открытых торгах определяет победителя.</p> <p>Наличие крупных игроков, способных обслуживать лоты комплексно и подавать заявки на рамочные соглашения.</p> <p>Много малых и средних компаний, ориентированных на локальные лоты и субподряд.</p>

Источник: составлено автором.

Рынок характеризуется высокой властью покупателей, значительными барьерами для крупных комплексных контрактов, средней силой поставщиков

и высокой внутрисегментной конкуренцией. Как следствие: конкурентное давление сильнее в ценовой плоскости для типовых услуг; стратегические преимущества получают компании, которые могут предложить комплексные и качественно подтвержденные решения, имеют финансовую устойчивость и готовы работать в формате рамочных контрактов.

3 Ключевые факторы конкурентного успеха.

Реализация ключевых факторов успеха дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Имея информацию о сильных и слабых сторонах конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, настоящую и запланированную стратегии, что дает шанс фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на слабом направлении конкурента и в результате позволит расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе [16]. Проведем анализ и представим результаты в таблице 2.3 – анализ ключевых факторов конкурентного успеха на рынке обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ.

Таблица 2.3 - Анализ ключевых факторов конкурентного успеха на рынке обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ

Фактор	Описание
Факторы, связанные с технологией. Релевантность: средняя	
1 Компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях); 2 способность к инновациям в производственных процессах; 3 способность к инновациям в продукции; 4 роль экспертов в данной технологии.	1 Нужна в узконаучных задачах (энергетические системы, климат–контроль, строительная экспертиза). Для массовых клининговых услуг – малозначима; 2 внедрение цифровых систем управления, мобильных приложений для учета работ, автоматизация уборки/мониторинга снижает стоимость выполнения контрактов и повышает контроль; 3 новые сервис–модели увеличивают конкурентное преимущество при оценке качества и жизненного цикла; 4 роль экспертов ключевая в обосновании технических решений, составлении ТЗ и в конкурсной экспертизе. Экспертный штат повышает шансы на победу в конкурсах с техническими критериями.
Факторы, связанные с производством. Релевантность: высокая – это операционная основа поставки услуги и соответствия требованиям контрактов	

Продолжение таблицы 2.3

Фактор	Описание
<p>1 Эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);</p> <p>2 высокое качество производства;</p> <p>3 высокая фондоотдача;</p> <p>4 размещение производства, гарантирующее низкие издержки;</p> <p>5 обеспечение адекватными квалифицированными специалистами;</p> <p>6 высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);</p> <p>7 гибкость производства при изменении моделей и размеров.</p>	<p>1 Важна при крупных рамочных контрактах – централизованные ресурсы, централизованная логистика и стандарты снижает себестоимость;</p> <p>2 критично – отчётность, контроль качества; ключевой критерий при квалификации и при продлении контрактов;</p> <p>3 эффективное использование техники и оборудования снижает стоимость часа работ; особенно важно в техобслуживании и ремонтах;</p> <p>4 локальная база/склад близко к объектам снижает логистику и время реакции – преимущество при локационно разнесённых лотах;</p> <p>5 критично: наличие инженеров, электриков, слесарей, охранников с лицензией и соответствующими допусками;</p> <p>6 в трудоемких сервисах (уборка, содержание) напрямую влияет на цену и маржу;</p> <p>7 важно при изменении объёма лотов, сезонности и при обслуживании разных типов объектов.</p>
<p>Факторы, связанные с распределением. Релевантность: средняя – «распределение» здесь – обеспечение доступа к объектам и своевременное оказание услуг</p>	
<p>1 Мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;</p> <p>2 возможность доходов в розничной торговле;</p> <p>3 собственная торговая сеть компании;</p> <p>4 быстрая доставка.</p>	<p>1 В традиционном смысле неактуально; но эквивалент – сеть региональных подрядчиков и филиалов;</p> <p>2 низкая значимость – госрынок не розничный;</p> <p>3 эквивалент – сеть сервисных точек и складов; важна для быстрого реагирования;</p> <p>4 критично для экстренных вызовов (ремонт инженерии, аварийные работы).</p>
<p>Факторы, связанные с маркетингом. Релевантность: низкая – маркетинг в госзакупках – это репутация</p>	
<p>1 Хорошо испытанный, проверенный способ продаж;</p> <p>2 удобный, доступный сервис и техобслуживание;</p> <p>3 точное удовлетворение покупательских запросов;</p> <p>4 широта диапазона товаров;</p> <p>5 коммерческое искусство;</p> <p>6 притягательные дизайн и упаковка;</p> <p>7 предоставление гарантий покупателям.</p>	<p>1 Единственный способ продаж – электронные аукционы;</p> <p>2 клиенты (заказчики) ценят прозрачность, доступность контактов и оперативность;</p> <p>3 важнейшее – соответствие техническому заданию и дополнительным требованиям заказчика;</p> <p>4 комплексные провайдеры выигрывают рамочные лоты; узкие – нишевые лоты;</p> <p>5 не требуется;</p> <p>6 не требуется;</p> <p>7 подразумеваются правилами участия в закупках и условиями контрактов.</p>

Продолжение таблицы 2.3

Фактор	Описание
<p>Факторы, связанные с квалификацией. Релевантность: высокая – опыт компании часто является условием участия в государственных закупках</p>	
<p>1 Выдающиеся таланты; 2 «ноу–хау» в контроле качества; 3 эксперты в области проектирования и технологии; 4 способность к точной ясной рекламе; 5 способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.</p>	<p>1 Руководители проектов, инженеры, энергоаудиторы – важны для сложных лотов; 2 наличие собственных методик контроля и отчётности повышает конкурентность; 3 нужны для контрактов по реконструкции, энергосбережению, сложной инженерии; 4 не требуется; 5 для инновационных предложений (новые сервисы).</p>
<p>Факторы, связанные с возможностями организации. Релевантность: очень высокая – в условиях 44–ФЗ размер, прозрачность и управляемость важны</p>	
<p>1 Современные информационные системы; 2 способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; 3 компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу–хау».</p>	<p>1 Компьютеризированная система управления техническим обслуживанием (CMMS), планирование ресурсов предприятия (ERP), системы учёта и отчётности, порталы для заказчика и мобильные приложения; 2 адаптивность графиков, перераспределение бригад, гибкая ценовая модель; 3 наличие опытной тендерной команды, проектных менеджеров и управленческих процессов – ключ к исполнению крупных рамочных контрактов.</p>
<p>Другие типы КФУ. Релевантность: высокая – влияют на допуск, оценку и доверие</p>	
<p>1 Благоприятный имидж и репутация; 2 выгодное расположение; 3 приятное, вежливое обслуживание; 4 доступ к финансовому капиталу; 5 патентная защита.</p>	<p>1 Положительные рекомендации, «сарафанное радио» – существенно повышают шансы на повторные заключения контрактов; 2 локальная доступность важна для региональных лотов; 3 специфика потребителя подразумевает важность наличия фактора; 4 банковские гарантии, возможности инвестировать в оборудование и оборотный капитал – критично для крупных контрактов; 5 редко ключевая в стандартных сервисах, но важна для уникальных технических решений и инноваций.</p>

Источник: составлено автором.

Исходя из таблицы можно сделать вывод о наиболее критических ключевых факторов реализация которых даст возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли: факторы связанные с производством, квали-

фикацией, возможностями и другими типами как репутация, опыт, доступ к финансовому капиталу.

4 Заключение о степени привлекательности отрасли.

Анализ внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение – определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли, можно сделать вывод, что отрасль привлекательна для опытных компаний с отлаженными процессами, но малопривлекательна для новичков из-за высокой конкуренции и низкой маржи. Темпы роста рынка опережают инфляцию, прогнозируется его рост на 12 процентов. Однако единственными решениями компаний, задавшимися целью повышения прибыли, будут являться снижение издержек и увеличение объема производства. Технологизация, цифровизация закупок, энергоэффективность, «зеленые» услуги [17] и требования по устойчивому развитию зданий – главные тенденции развития отрасли. Стратегические рекомендации, выявленные в рамках анализа пяти конкурентных сил для малых предприятий, выражаются в специализации на узкопрофильных услугах, формировании партнёрств для выхода на крупные лоты, активном использовании субподряда и автоматизации и повышении операционной эффективности для снижения себестоимости и роста конкурентоспособности в торгах.

Основными рисками для компании являются:

- снижение прибыльности; стимул к демпингу со стороны мелких игроков или крупных «миллионных» поставщиков при консолидации.
- усиление требований к квалификации и допускам, выражаемые в условиях технических заданий заказчиков, что повышает барьеры и увеличивают капитальные затраты и операционные расходы.
- риск потери доли на региональных рынках, за счет консолидации рынка и доминирование крупных игроков. Крупные игроки выигрывают рамочные

контракты, используют субподрядную сеть, ценовую политику и административный ресурс.

– отказ заказчиков от подрядчика без цифровых отчётов. Отсутствие внедрения CMMS (Компьютеризированная Система Управления Техническим Обслуживанием) и ERP (Система Планирования Ресурсов Предприятия), мобильные акты, компания может потерять конкурентоспособность при оценке технических критериев и при долгосрочных контрактных KPI;

– изменения в 44–ФЗ, санкции, региональные квоты и административные практики могут создавать правовые риски, удорожать исполнение, увеличить штрафы/неустойки;

– высокая доля затрат на фонд оплаты труда, сезонность, дефицит квалифицированных инженеров/строителей;

– некачественное исполнение контрактов, нарушения требований технических заданий ведут к внесению в реестр недобросовестных поставщиков.

Подытоживая, отрасль обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ можно отнести к умеренно привлекательной, но долгосрочной. Трофимовская и Фатин отмечают, что «за счет госзаказов осуществляется поддержка ведущих отраслей экономики, реализуются финансовоемкие проекты, оказывающие позитивное влияние на рост занятости, увеличение налоговой базы, качество социального обслуживания» [18]. Данная отрасль стабильна и предсказуема, но имеет свои ограничения и специфику, за счет своей высокой ценовой конкуренции и высоких барьеров для масштабного роста. Вышеперечисленным были определены возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и позволят определить стратегические альтернативы.

2.3 Стратегический анализ среды объекта исследования

Цель SNW анализа – выявление сильных сторон как хорошего ресурса организации с последующим усилением, определение слабых сторон в последующем устранением. Результаты анализа представлены в таблице 2.4 – SNW

анализа компании на рынке обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ.

Таблица 2.4 – SNW- анализ компании на рынке обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
1 Стратегия организации		N	
2 Организационная структура		N	
3 Общее финансовое положение, в том числе:	S		
3.1 состояние текущего баланса	S		
3.2 уровень бухучета		N	
3.3 финансовая структура		N	
3.4 доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т.д.) ценных бумаг		N	
3.5 уровень финансового менеджмента		N	
4 Конкурентоспособность продукции			W
5 Структура затрат (уровень себестоимости)			W
6 Информационная технология			W
7 Инновации, как способность к реализации на рынке новых продуктов			W
8 Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:	S		
8.1 способность к лидерству 1–го лица	S		
8.2 способность к лидерству всего персонала		N	
8.3 способность к лидерству как совокупность объективных факторов		N	
9 Уровень производства (в целом), в том числе:	S		
9.1 качество материальной базы	S		
9.2 качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		N	
9.3 качество рабочих (основное производство)			W
10 Уровень маркетинга			W
11 Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех)		N	
12 Качество персонала (в целом)		N	
13 Репутация на рынке	S		
14 Репутация как работодателя	S		

Продолжение таблицы 2.4

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
15 Отношение к органам власти (в целом), в том числе:	S		
15.1 с федеральным правительством	S		
15.2 с правительством субъекта федерации	S		
15.3 с органами местного самоуправления	S		
15.4 с системой налогового контроля		N	
16 Инновации как исследования и разработки			W
17 Степень вертикальной интегрированности			W
18 Корпоративная культура		N	

Источник: составлено автором.

На основе полученных данных, можно резюмировать сильные и слабые стороны компании:

– сильные стороны: текущий баланс и финансовая устойчивость; репутация на рынке и работодателя; лидерство первого лица; материально-техническая база; хорошие связи с органами власти.

– слабые места: высокая себестоимость и неэффективная структура затрат; слабый маркетинг и менеджмент продаж по 44-ФЗ; недостаток IT-поддержки и цифровизации процессов; слабая инновационная деятельность; недостаточно качественные основные рабочие кадры; низкая вертикальная интеграция; нейтральная корпоративная культура; пробелы в налоговой/финансовой организации и финансовом менеджменте.

Вторым основным инструментом для стратегического анализа среды является PESTLE – анализ. Его цель – построение долгосрочной бизнес-стратегии по шести факторам: политический, экономический, социальный, технологический, экологический, правовой. Данный инструмент позволит оценить положение компании на рынке и обозначить сильные и слабые стороны, а также возможные факторы, препятствующие развитию. Результаты анализа пред-

ставлены в таблице 2.5 – PESTLE – анализ внешней среды рынка обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ.

Таблица 2.5 - PESTLE – анализ внешней среды рынка обслуживания государственной недвижимости в рамках 44–ФЗ

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора				Влияние на стратегию компании
	1 Вре- мя	2 Тип	3 Ди- нами- ка	4 Относитель- ная значи- мость фактора	
Политические					
Изменения в государственном бюджетировании и приоритетах расходов	N	–	=	SIGNIFI- CANT	Влияют на объёмы и частоту закупок услуг по обслуживанию недвижимости
Централизация/децентрализация управления имуществом	N	–	=	SIGNIFI- CANT	Может менять ответственных лиц, процедуры согласования и распределение контрактов
Экономические					
Колебания бюджетных ассигнований, макроэкономических конъюктур	N\F	–	=	IMPOR- TANT	Влияют на ценообразование, себестоимость работ и доступность материалов
Конкуренция и уровень цен на рынке подрядных услуг	F	–	=	IMPOR- TANT	Влияет на маржинальность и возможность выиграть торги по 44–ФЗ
Социальные:					
Социальная активность и общественный контроль;	I	+	>	UNIM- PORTANT	Повышает требования к прозрачности и соблюдению норм при работе с госимуществом
Ожидания по уровню сервиса и безопасности у сотрудников и посетителей госучреждений	N\F	+	>	IMPOR- TANT	Повышение требований к качеству работ и стандартам обслуживания.
Технологические					
Цифровизация госзакупок и внедрение электронных площадок/ЭТП	N\F	+	>	VERY IMPOR- TANT	Требует адаптации бизнес-процессов и IT-решений для участия в торгах
Новые технологии в строительстве и обслуживании	F	+	>	IMPOR- TANT	Позволяют повысить эффективность, но требуют инвестиций и компетенций

Продолжение таблицы 2.5

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора				Влияние на стратегию компании
	1 Вре- мя	2 Тип	3 Ди- нами- ка	4 Относитель- ная значи- мость фактора	
Правовые					
Изменения в 44–ФЗ и подзаконных актах.	N\F	–	=	VERY IMPOR–TANT	Правовые аспекты влияют на формулировку решений, которые будут определять будущее развитие компаний [19] и на возможность участия в торгах
Нормативы по охране труда, пожарной и санитарной безопасности для государственных объектов.	N\F	–	=	VERY IMPOR–TANT	Обязательства по выполнению работ и возможные штрафы/санкции
Экологические					
Экологические требования и стандарты по санитарному обслуживанию и утилизации отходов для госучреждений.	F	–	>	SIGNIFI–CANT	Могут потребовать модернизации оборудования и изменения способов обслуживания
Риски климатических явлений и стихийных бедствий.	N\F	–	=	UNIMPOR–TANT	Влияют на планирование профилактических работ и резервирование ресурсов

Источник: составлено автором.

Представленные обозначения в таблице следует расшифровывать как:

1 Влияние фактора по времени:

– «N» – влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять (в течение 6-12 месяцев);

– «N\F» – влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 6-12 месяцев);

– «F» – сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем (после 6-12 месяцев);

– «I» – кратковременно влияет.

2 Влияние фактора по типу:

– положительно влияет: «+» ;

– отрицательно влияет: «-».

3 Влияние фактора по динамике:

– влияет и увеличивает влияние: «>»;

– влияет с постоянной значимостью: «=»;

– влияет, но уменьшает влияние: «<».

4 Относительная значимость фактора:

– «CRITICAL»: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии компании и ее целей;

– «VERY IMPORTANT»: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в деятельности компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус, владения), но без изменения основных целей и миссии компании;

– «IMPORTANT»: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;

– «SIGNIFICANT»: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре;

– «UNIMPORTANT»: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

Финансовая устойчивость малого бизнеса напрямую связана с прозрачностью закупочных процедур и эффективностью стратегического планирования в рамках 44–ФЗ [20].

В ходе исследования были выявлены как сильные, так и слабые стороны компании. К сильным факторам относятся текущий баланс и финансовая устойчивость, положительная репутация на рынке и как работодателя, лидерство высшего руководства, развитая материально-техническая база, а также крепкие связи с органами власти.

К слабым сторонам относятся высокая себестоимость и неэффективная структура затрат, недостаточно развитый маркетинг и управление продажами по 44-ФЗ, дефицит IT-поддержки и низкий уровень цифровизации процессов,

слабая инновационная активность, недостаточно квалифицированные ключевые рабочие кадры, низкий уровень вертикальной интеграции, нейтральная корпоративная культура, а также пробелы в налоговой и финансовой организации и управлении.

Представим стратегию развития компании в виде рекомендаций:

- акцент на комплексные контракты;
- внедрение современных CRM–систем, мобильных приложений для контроля качества;
- включение новых направлений: аудит энергоснабжения, обслуживание систем безопасности, экосервис. Разработка дополнительных сервисов для заказчиков;
- внедрение системы мотивации для снижения текучести кадров;
- развитие HR–бренда, составление программ обучения и повышения квалификации, привлечение молодых специалистов, создание кадрового резерва;
- усиление маркетинга и PR. Публикация кейсов, участие в профильных выставках и форумах, развитие сайта и присутствия на электронных площадках.

Компания ООО «Реотан Инвест» имеет все шансы сохранить и укрепить позиции на рынке государственных закупок по 44–ФЗ, если будет активно внедрять цифровые решения, расширять спектр услуг и оптимизировать издержки. Главные принципы успеха – технологичность, гибкость, безупречная репутация и ориентация на долгосрочные отношения с заказчиками.

Заключение

Проведенное исследование сформулировало краткую характеристику компании ООО «Реотан Инвест»: история развития, виды деятельности, основные потребители, стратегические цели и миссия, а также ключевые экономические показатели деятельности в динамике за 3 года. Следующий этап заключался в проведении анализа объекта и предмета исследования.

Выполненный отраслевой анализ сферы деятельности объекта исследования позволил отнести отрасль обслуживания государственной недвижимости к «привлекательной» для опытных компаний с отлаженными процессами, однако она является малопривлекательной для новичков ввиду высокой конкуренции и низкой маржинальности. Также были выделены основные риски, с которыми сталкиваются компании, ведущие деятельность в данной области.

На основе проведенного анализа были определены возможности и угрозы для предприятия, что позволило сформулировать стратегические альтернативы. Стратегический анализ микро- и макросреды осуществлялся с помощью двух методик: SNW-анализ и PESTLE-анализ. Это дало возможность разработать конкретные рекомендации по стратегическим задачам компании, направленные на развитие бизнеса и усиление её позиций на рынке.

Кроме того, в рамках исследования были выявлены ключевые факторы внутренней и внешней среды, а также оценены конкурентные преимущества и слабые стороны, что обеспечило комплексный подход к формированию эффективной стратегии роста и повышения устойчивости ООО «Реотан Инвест» в условиях динамично меняющегося рынка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 01.08.2025)

2 Юрьева Л.В., Марфицына М.С., Юрьева А.Р. Основные методы управления рисками на предприятиях / Л.В. Юрьева, М.С. Марфицына, А.Р. Юрьева // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 4. – С. 131–132.

3 Ильин И.А. Методы качественной и количественной оценки рисков проектов и портфелей проектов в условиях отсутствия полной информации // Международный студенческий научный вестник. 2024. № 3 URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=21624> (дата обращения: 10.09.2025).

4 Фидарова К.К., Варламова Е.В., Глинчевский Э.И., Павлова Г.Ш. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса / К.К. Фидарова, Е.В. Варламова, Э.И. Глинчевский, Г.Ш. Павлова. // Теоретическая экономика. – 2023. – № 12. – С. 55–64.

5 Василенко Ю.А. Методы оценки управления рисками в организации / Ю.А. Василенко // Вестник Гуманитарного университета. – 2021. – № 4 (35). – С. 10–11.

6 Петрухина Е.В., Дудина Е.В., Покровский А.В. Современные тенденции и проблемы развития малого бизнеса в России // Научный журнал "Управленческий учет". – 2024. – № 12. – С. 164–165.

7 PWC – consulting agency: [сайт]. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата обращения: 20.08.2025).

8 Шатохин Н.А., Сенотрусова Е.В., Лапшин Н.С., Черненко В.О. Оценка рисков в условиях неопределенности: применение бизнес-аналитики для устойчивости бизнеса / Н.А. Шатохин, Е.В. Сенотрусова, Н.С. Лапшин, В.О. Черненко // Журнал «Human Progress». – 2024. – №6 – С. 12–17.

- 9 Harvard Business Review: [сайт]. – URL: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (дата обращения 21.08.2025)
- 10 Плясова С.В., Артемов А.С. Методы и инструменты финансового риск-менеджмента организаций в условиях неопределенности / С.В. Плясова, А.С. Артемов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – С. 54–62.
- 11 Демидова Н.Е., Шершова Е.В. Анализ малого и среднего бизнеса в России: проблемы и перспективы развития / А.А. Демидова, Е.В. Шершова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – №12–2. – С. 34–38.
- 12 Контур.Закупки: [сайт]. – URL: <https://zakupki.kontur.ru/> (дата обращения 22.08.2025).
- 13 Бальсевич А.А., Подколзина Е.А. Причины и последствия низкой конкуренции в государственных закупках в России / А.А. Бальсевич, Е.А. Подколзина // Экономический журнал ВШЭ. – 2014. – № 4. – С. 563–564.
- 14 Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек / О.В. Михайлов // Управление. – 2019. – Т. 7, № 3. – С. 75–83.
- 15 Цыганкова Е.М., Цыганков С.С. Антиконтурное поведение на рынке государственных закупок: анализ региональной практики / Е.М. Цыганкова, С.С. Цыганков // Экономические науки. – 2020. – № 12 (193). – С. 514.
- 16 Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М.: Изд-во стандартов, 2011. – 214 с.
- 17 Неганов А. «Зеленые» закупки: от мечты экологов до реализации в 44-ФЗ: - Текст электронный / А. Неганов // Контур.Закупки: [сайт]. – URL: https://zakupki.kontur.ru/site/articles/46645ot_mechty_ekologov_do_realizacii_v_44_fz (дата обращение 25.08.2025).
- 18 Трофимовская А.В., Фатин М.В. Система государственных закупок в России / А.В. Трофимосвкая, М.В. Фатин // Экономика, Статистика и Информатика. – 2013. – № 6. – С. 114–115.
- 19 Philip M. Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) // Amity Global Business Review. 2011. Vol. 6. № 1. P. 118–136.

20 Храмова А.С. Оценка развития малого бизнеса в Российской Федерации в 2020–2022 гг. / А.С. Храмова // Главные приоритеты развития социально–гуманитарной сферы в XXI веке: сб. науч. Ст. – Калининград, 2022. – С. 167-176.