

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Обучающийся

Д.Р. Ташкариев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Т.А. Яковлева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.Р. Ташкариев

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Руководитель: канд. экон. наук, Т.А. Яковлева

Цель исследования — разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях на примере инжиниринговой компании ООО «OIL AND GAS DESIGN». Объект исследования — процесс управления конкурентоспособностью предприятия.

Предмет исследования — методы и подходы к разработке стратегии повышения конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN».

Методы исследования — анализ научной и экономической литературы, стратегический и сравнительный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, оценка финансовых показателей и бенчмаркинг.

Проведенное исследование показало, что компания ООО «OIL AND GAS DESIGN» обладает высоким инновационным потенциалом и квалифицированным кадровым составом, однако испытывает трудности с финансовой устойчивостью и ограниченностью клиентской базы. На основе анализа внешней и внутренней среды была разработана стратегия повышения конкурентоспособности, включающая цифровизацию процессов, расширение рынков сбыта, развитие HR-бренда и клиентского сервиса.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенной стратегии на практике, что может способствовать повышению эффективности деятельности и укреплению позиций ООО «OIL AND GAS DESIGN» на рынке инжиниринговых услуг.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия	16
1.3 Подходы и методы разработки стратегий повышения	21
конкурентоспособности	21
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «OIL AND GAS DESIGN»	30
2.1 Характеристика деятельности организации ООО «OIL AND GAS DESIGN»	30
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN»	38
3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности	48
предприятия	48
3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности	48
3.2 Экономическая эффективность предложенной стратегии	55
Заключение	59
Список используемой литературы	61

Введение

В современных экономических условиях конкурентоспособность предприятия играет ключевую роль в обеспечении его устойчивого развития. Высокая рыночная конкуренция, ускоренная цифровая трансформация бизнес-процессов, динамично меняющиеся запросы потребителей и процессы глобализации вынуждают компании непрерывно совершенствовать свои стратегии. В этих условиях особенно актуальной становится разработка эффективных механизмов повышения конкурентоспособности, позволяющих организации не только удерживать рыночные позиции, но и добиваться долгосрочного роста.

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей потребностью предприятий в эффективных стратегиях повышения конкурентоспособности в условиях динамично меняющейся рыночной среды. В современных реалиях недостаточно просто предлагать качественный продукт или услугу – успех компании зависит от способности своевременно адаптироваться к изменениям, внедрять инновационные подходы и принимать обоснованные управленческие решения.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия ООО «OIL AND GAS DESIGN».

Цель выпускной квалификационной работы определена ее задачами:

- изучение теоретических основ конкурентоспособности предприятия и стратегий ее повышения;
- проведение анализа конкурентной среды на примере ООО «OIL AND GAS DESIGN»;
- разработка стратегии повышения конкурентоспособности на примере ООО «OIL AND GAS DESIGN».

Объектом выпускной квалификационной работы является процесс управления конкурентоспособностью предприятия.

Предметом исследования выступают методы и стратегии повышения конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN» в условиях рыночной экономики.

В ходе исследования применялись методы анализа и обобщения научной литературы, экономико-статистического анализа финансовых показателей предприятия, а также методы стратегического анализа, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера и сравнительный анализ конкурентных позиций.

Информационную базу работы составили нормативно-правовые акты, статистические данные, отчётная документация предприятия и публикации в специализированных изданиях.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического менеджмента и конкурентных стратегий, включая работы И. Ансоффа, М. Портера, Р. Гранта, Ф. Котлера и других авторов. В работе нашли отражение ключевые концепции анализа конкурентной среды, формирования конкурентных преимуществ и совершенствования системы управления предприятием.

Структура работы включает введение, три содержательные главы, заключение, библиографический список и приложения. Первая глава раскрывает теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. Во второй главе проведен комплексный анализ текущего уровня конкурентоспособности ООО "OIL AND GAS DESIGN". Третья глава содержит разработанные стратегические инициативы по повышению конкурентоспособности компании с соответствующим экономическим обоснованием. В заключении систематизированы полученные результаты и сформулированы основные выводы исследования.

1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Конкурентоспособность является одной из фундаментальных категорий современной экономики, отражающей способность компании, товара или целой отрасли успешно конкурировать на рынке. Применительно к предприятию, это понятие означает его устойчивую возможность развиваться, привлекать клиентов и сохранять финансовую стабильность в условиях динамичной рыночной среды. По сути, уровень конкурентоспособности определяет долгосрочную жизнеспособность бизнеса и его потенциал для роста.

Конкурентоспособность формируется под влиянием комплекса внутренних и внешних факторов. Ключевыми внутренними детерминантами выступают качественные характеристики продукции, ценовая политика, эффективность производственных процессов и система управления. Внешние факторы включают рыночную конъюнктуру, интенсивность конкурентной борьбы и регуляторную среду. Совокупное воздействие этих элементов определяет рыночные позиции предприятия и его адаптационный потенциал в условиях изменяющейся бизнес-среды. [16, с.345].

В научной литературе существует множество трактовок понятия конкурентоспособности. Так, российский экономист Е.В. Попов определяет конкурентоспособность предприятия как его способность рационально использовать ресурсы для достижения стратегических целей в условиях конкурентной борьбы. Аналогичную позицию занимает А.Ю. Юданов, акцентируя при этом важность адаптационного потенциала организации в условиях изменяющейся внешней среды.

Значительный вклад в развитие теории конкурентоспособности внесли зарубежные ученые. М. Портер, основоположник современной теории конкурентных преимуществ, связывает конкурентоспособность с тремя

ключевыми стратегиями: лидерством в издержках, дифференциацией продукции и фокусированием на нишевых рынках. Р. Грант, представитель ресурсного подхода, утверждает, что устойчивые конкурентные преимущества формируются на основе уникальных, ценных и трудно воспроизводимых ресурсов организации.

Среди зарубежных исследователей проблемы конкурентоспособности следует выделить несколько ключевых подходов. Ф. Котлер рассматривает конкурентоспособность через призму маркетинговой ориентации и способности предприятия удовлетворять рыночные потребности. Н.Г. Мэнкью акцентирует внимание на макроэкономических детерминантах, включая доступность финансовых ресурсов и стабильность экономической среды. Ж.-Ж. Ламбен расширяет понимание конкурентоспособности, включая в него не только качественные характеристики продукции, но и способность компании создавать дополнительную потребительскую ценность.

Сравнительный анализ основных научных подходов к определению конкурентоспособности представлен в таблице 1.

Таблица 1- Основные подходы к определению конкурентоспособности

Автор	Основная идея
Е.В. Попов	Эффективное использование ресурсов для достижения целей
А.Ю. Юданов	Адаптация предприятия к изменениям внешней среды
Майкл Портер	Конкурентные преимущества: уникальность, лидерство по издержкам, инновации
Роберт Грант	Формирование преимуществ за счет внутренних ресурсов
Ф. Котлер	Маркетинговая ориентация и удовлетворение потребностей клиентов
Н. Грегори Мэнкью	Макроэкономические аспекты: капитал, стабильность политики
Ж.-Ж. Ламбен	Предоставление клиентам ценности, превышающей ожидания

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексную характеристику, интегрирующую такие ключевые аспекты функционирования как эффективность, продуктивность и адаптивность. Согласно исследованию [15, с.256], именно эти составляющие позволяют компании не только сохранять свои рыночные позиции, но и последовательно укреплять конкурентные преимущества.

Функциональная роль конкурентоспособности проявляется в следующих аспектах.

Ориентационная функция.

Ориентационная функция конкурентоспособности позволяет предприятию анализировать свою рыночную позицию, оценивать конкурентную среду и определять перспективные направления развития. На практике это выражается в исследовании позиций конкурентов, выявлении свободных рыночных ниш и выборе оптимальных стратегических векторов роста, что обеспечивает компании устойчивые конкурентные преимущества.

Ориентационная функция конкурентоспособности находит практическое применение в бизнес-аналитике и маркетинговых исследованиях. Она позволяет осуществлять комплексный анализ рыночных тенденций с прогнозированием динамики спроса, проводить сравнительную оценку конкурентных позиций, выявлять перспективные рыночные ниши. Кроме того, данная функция обеспечивает изучение потребительского поведения для оптимизации ассортиментной и ценовой политики, а также оценку эффективности маркетинговых коммуникаций и каналов распределения. В результате реализация ориентационной функции способствует точному рыночному позиционированию компании, снижению коммерческих рисков и усилению конкурентных преимуществ. [14, с.178].

Адаптационная функция.

Адаптационная функция конкурентоспособности обеспечивает гибкость предприятия в условиях изменяющейся внешней среды. Она позволяет оперативно реагировать на рыночные колебания, трансформацию

нормативно-правовой базы и эволюцию потребительских предпочтений. Практическим проявлением данной функции служит своевременная корректировка ассортиментного портфеля в соответствии с динамикой рыночного спроса, что способствует поддержанию устойчивых конкурентных позиций компании.

Основные проявления адаптационной функции:

- гибкость ассортимента – оперативное обновление продукции и услуг в соответствии с колебаниями спроса, сезонностью и emerging потребностями клиентов;
- стратегическая мобильность – пересмотр бизнес-стратегий и тактик с учетом экономической конъюнктуры, включая кризисы и периоды роста;
- регуляторная адаптивность – своевременное приведение деятельности в соответствие с изменениями законодательства, особенно в высокорегулируемых отраслях;
- динамичный маркетинг – адаптация цен, каналов продвижения и форматов коммуникации с аудиторией в ответ на рыночные тренды;
- технологическая гибкость – внедрение инноваций и цифровых решений для сохранения конкурентоспособности и соответствия запросам рынка;
- организационная трансформация – оптимизация структуры компании и HR-процессов для повышения операционной эффективности.

Таким образом, адаптационная функция обеспечивает устойчивость бизнеса за счет быстрого реагирования на внешние изменения, минимизации рисков и усиления конкурентных позиций [8, с.128].

Мотивационная функция.

Адаптационная функция позволяет компании гибко реагировать на изменения рынка, внедряя инновации, совершенствуя продукцию и

оптимизируя процессы для укрепления конкурентных позиций. Например, ее применение проявляется во внедрении новых производственных технологий, позволяющих снижать издержки и повышать эффективность бизнеса. [13, с.290].

Мотивационная функция играет ключевую роль в развитии компании, обеспечивая ее устойчивый рост и конкурентоспособность. Она проявляется в следующих направлениях:

- стимулирование инноваций через внедрение новых технологий, создание уникальных продуктов и совершенствование производственных процессов;
- повышение качества продукции путем профессионального развития сотрудников, внедрения строгих стандартов контроля и оптимизации рабочих процедур;
- оптимизация внутренних процессов компании, включая эффективное управление ресурсами, снижение затрат и повышение операционной эффективности;
- развитие комплексной системы мотивации персонала, сочетающей материальное стимулирование (зарплата, премии) и нематериальные факторы (карьерные перспективы, обучение, признание заслуг);
- формирование корпоративной культуры, направленной на достижение стратегических целей, укрепление командного духа и повышение лояльности сотрудников;
- создание взаимовыгодных условий сотрудничества с партнерами через специальные программы лояльности и стратегические альянсы.

Реализация мотивационной функции позволяет компании повышать вовлеченность персонала, эффективно адаптироваться к изменениям рынка и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Управленческая функция.

Данная функция позволяет компании разрабатывать и внедрять стратегии для укрепления рыночных позиций, что особенно важно при выходе на международные рынки. В этом случае компания проводит анализ глобальной конкуренции, выбирает перспективные регионы, адаптирует продукцию и маркетинг под местные требования, а также выстраивает необходимые логистические и партнерские связи, обеспечивая успешную реализацию стратегии международной экспансии. [3, с.230].

Управленческая функция представляет собой комплексный процесс, обеспечивающий эффективное руководство компанией. Она включает стратегическое и оперативное планирование, организацию работы подразделений, оптимизацию бизнес-процессов и контроль их выполнения. Важной составляющей является анализ данных для принятия обоснованных решений, позволяющих минимизировать риски и оперативно реагировать на рыночные изменения.

Особое внимание уделяется развитию системы корпоративного управления, включая мотивацию персонала, формирование организационной культуры и выстраивание партнерских отношений. Важным аспектом остается разработка антикризисных стратегий, обеспечивающих устойчивость компании в условиях внешних вызовов.

Таким образом, управленческая функция создает основу для стабильного развития бизнеса, позволяя достигать стратегических целей, поддерживать конкурентоспособность и адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Она объединяет все аспекты деятельности компании в единую эффективную систему управления [11, с.300].

Ресурсная функция.

Данная функция помогает компании эффективно распределять ресурсы (трудовые, финансовые, материальные) для укрепления конкурентных позиций. Например, за счет оптимизации производственных процессов можно повысить общую эффективность.

Ключевые аспекты ресурсной функции:

- оптимизация производства. Снижение издержек, повышение эффективности оборудования и внедрение технологий, сокращающих потребление ресурсов;
- управление персоналом. Привлечение, обучение и мотивация сотрудников, создание условий для их профессионального развития и высокой производительности;
- финансовый менеджмент. Рациональное распределение бюджета, инвестирование в перспективные проекты и снижение финансовых рисков;
- использование материально-технических ресурсов. Контроль закупок, управление запасами и автоматизация логистических процессов;
- информационные технологии и управление знаниями. Применение цифровых решений для оптимизации бизнес-процессов и улучшения управленческих решений;
- энергоэффективность и экологическая устойчивость. Внедрение "зелёных" технологий, снижающих затраты и укрепляющих экологическую репутацию компании. [4, с. 345].

Таким образом, ресурсная функция позволяет компании максимально эффективно использовать свои активы, сокращать расходы, улучшать качество продукции и укреплять конкурентные позиции на рынке.

Интеграционная функция.

Эта функция способствует координации работы различных подразделений компании для достижения общих целей и усиления конкурентоспособности. Например, она позволяет согласовать действия маркетинга, продаж и производства, обеспечивая их слаженное взаимодействие.

Ключевые аспекты интеграционной функции:

- межфункциональное взаимодействие. Создание эффективной системы координации между подразделениями (маркетинг, продажи, производство, логистика) для слаженной работы как единого организма;
- формирование корпоративной культуры. Развитие общих ценностей, миссии и стандартов, способствующих командной работе и повышению вовлеченности персонала;
- совершенствование управленческих процессов. Внедрение единых информационных систем для обеспечения всех подразделений актуальными данными и оптимизации принятия решений;
- стратегическая синхронизация. Согласование долгосрочных и оперативных планов различных отделов для устранения дублирования функций и повышения эффективности;
- цифровая интеграция. Использование CRM, ERP и других платформ для автоматизации процессов, и обеспечения прозрачности данных между подразделениями;
- проектное сотрудничество. Формирование кросс-функциональных рабочих групп для комплексного решения сложных задач;
- повышение адаптивности. Обеспечение оперативной реакции на рыночные изменения благодаря слаженному взаимодействию всех структурных единиц компании.

Таким образом, интеграционная функция трансформирует компанию в единый, хорошо скоординированный механизм, что позволяет повысить общую эффективность бизнес-процессов, минимизировать внутренние противоречия, создавать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать гибкость и адаптивность организации

Такой подход способствует достижению стратегических целей компании в условиях динамичной рыночной среды [12, с. 145].

Инновационная функция.

Эта функция позволяет компании разрабатывать и внедрять инновационные решения, укрепляя свои рыночные позиции. Например, она применяется при создании уникальных продуктов, не имеющих аналогов на рынке.

Основные элементы инновационной функции:

- создание новых продуктов и услуг. Разработка уникальных рыночных предложений, удовлетворяющих актуальные потребности клиентов и обеспечивающих конкурентное преимущество;
- модернизация производственных процессов. Внедрение современных технологий, автоматизированных систем и цифровых решений для повышения производительности, и сокращения затрат;
- обновление управленческих подходов. Применение гибких методик управления (Agile, Lean, Scrum) для ускорения рабочих процессов и повышения качества результатов;
- формирование инновационной культуры. Создание среды, стимулирующей генерацию новых идей, развитие креативного мышления и вовлечение сотрудников в инновационную деятельность;
- использование цифровых технологий. Применение передовых решений (ИИ, большие данные, IoT, блокчейн) для оптимизации бизнес-процессов и создания новых возможностей;
- развитие партнерских сетей. Построение сотрудничества с научными учреждениями, стартапами и инвестиционными фондами для совместной разработки инноваций;
- организация исследовательской деятельности. Создание специализированных подразделений (R&D) и экспериментальных площадок для тестирования и внедрения новых разработок.

Таким образом, инновационная функция служит ключевым драйвером развития компании, обеспечивая ей лидерские позиции в отрасли за счет

создания уникальных продуктов, формирования новых рыночных трендов и постоянного повышения ценности для потребителей, что в совокупности гарантирует устойчивое конкурентное преимущество и долгосрочный рост бизнеса.

Социальная функция.

Данная функция позволяет компании создавать благоприятные условия для повышения удовлетворенности всех заинтересованных сторон - клиентов, сотрудников и общества. Например, ее реализация может выражаться в участии компании в социальных программах и экологических инициативах. [9, с.90].

Ключевые направления социальной функции компании:

- развитие персонала. Создание безопасных рабочих мест с достойными условиями труда, конкурентной зарплатой и возможностями для профессионального роста через обучающие программы;
- клиентоориентированность. Обеспечение высокого качества продукции и услуг, внедрение индивидуального подхода к клиентам, поддержание прозрачности всех бизнес-процедур;
- социальные инициативы. Финансовая и организационная поддержка образовательных учреждений, культурных мероприятий, спортивных программ и благотворительных акций;
- экологическая политика. Внедрение "зеленых" технологий, минимизация вредного воздействия на окружающую среду, развитие систем переработки отходов и использование альтернативных источников энергии;
- этика ведения бизнеса. Соблюдение принципов честной конкуренции, противодействие коррупции, обеспечение прозрачности во всех бизнес-процессах, включая цепочки поставок;

- корпоративное волонтерство. Стимулирование участия сотрудников в социальных проектах - от помощи нуждающимся до экологических акций и поддержки местных сообществ;
- инвестиции в устойчивое развитие. Финансирование проектов по модернизации городской среды, строительству социального жилья, развитию медицинских и образовательных учреждений.

Реализация социальной функции позволяет компании одновременно укреплять доверие клиентов и сотрудников, а также вносить весомый вклад в решение важнейших социальных и экологических проблем, формируя репутацию ответственного участника рынка.

Таким образом функции конкурентоспособности, их грамотное применение служит мощным катализатором стратегического развития, обеспечивая компании устойчивые рыночные позиции, высокие стандарты качества, оптимальное использование ресурсов и постоянное внедрение инноваций - ключевые факторы долгосрочного успеха в современной бизнес-среде. [11, с.140].

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия служит основой его устойчивого положения на рынке, формируясь под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов. Глубокое понимание этих факторов позволяет компаниям не только разрабатывать эффективные стратегии развития, но и оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды, создавая долгосрочные конкурентные преимущества.

Хотя внешние факторы, обусловленные макроэкономической средой, остаются вне зоны непосредственного контроля компании, их тщательный анализ дает возможность прогнозировать рыночные изменения, своевременно корректировать бизнес-стратегию и минимизировать потенциальные риски,

что в конечном итоге способствует укреплению рыночных позиций предприятия [2, с.98].

К ключевым внешним факторам относится экономическая среда, где уровень инфляции напрямую влияет на себестоимость продукции через удорожание сырья, энергоносителей и трудовых ресурсов. Это вынуждает предприятия корректировать ценовую политику и оптимизировать расходы для поддержания конкурентоспособности.

Значительное воздействие оказывают валютные курсы: их колебания изменяют стоимость импортных материалов и оборудования. Девальвация национальной валюты создает преимущества для экспортеров, но увеличивает затраты импортирующих компаний.

Важным фактором остается состояние отрасли. В период роста открываются возможности для расширения продаж, тогда как на этапе спада требуется концентрация на снижении издержек и удержании клиентов [1, с.75].

Конкурентная среда существенно влияет на экономические условия деятельности предприятия. На насыщенных рынках с высокой конкуренцией компании вынуждены разрабатывать уникальные торговые предложения, внедрять программы лояльности и улучшать обслуживание клиентов. Уровень рыночных барьеров также играет важную роль: низкие барьеры позволяют новым игрокам легко выходить на рынок, усиливая конкуренцию, тогда как высокие барьеры (значительные инвестиционные требования, сложные нормативные ограничения) защищают позиции действующих участников рынка.

Социальные факторы представляют собой важную группу внешних воздействий, включающую изменения потребительских предпочтений, демографические трансформации, колебания доходов населения, а также эволюцию культурных норм и общественных ценностей. Эти изменения требуют от компаний постоянной корректировки продуктового портфеля, маркетинговых стратегий и бизнес-моделей для соответствия меняющимся

запросам.

Эволюция потребительского поведения обусловлена технологическим прогрессом, повышением образовательного уровня и трансформацией ценностных ориентиров. Современный рынок характеризуется растущим спросом на экологичную продукцию, цифровые решения и индивидуальные сервисы. Ярким примером служит устойчивый тренд на "зеленые" товары, который стимулирует бизнес к внедрению экологичных производственных практик и оптимизации логистических цепочек.

Демографические изменения существенно влияют на рыночный спрос. Увеличение доли молодого населения стимулирует потребление технологичных и инновационных продуктов, в то время как старение общества повышает спрос на товары и услуги в сфере здравоохранения и поддержания качества жизни.

Технологические тренды представляют собой еще один важный внешний фактор. В высокотехнологичных отраслях (ИТ, электроника) стремительное технологическое обновление требует от компаний постоянной интеграции новых разработок для сохранения конкурентоспособности. Доступ к инновациям часто обеспечивается через участие в партнерских программах, государственных грантах и стартап-акселераторах, что позволяет ускорить процесс внедрения передовых технологий.

Конкурентоспособность предприятия во многом определяется внутренними факторами, которые формируются управленческими решениями, выбранной стратегией и имеющимися ресурсами. Эти элементы создают фундамент для устойчивых конкурентных преимуществ. Особое значение среди внутренних факторов имеет качество продукции и услуг, включающее соответствие международным и национальным стандартам, таким как ISO и HACCP, что способствует укреплению доверия потребителей и деловых партнеров. Немаловажную роль играют системы управления качеством, в частности TQM, которые помогают совершенствовать производственные процессы и повышать удовлетворенность клиентов.

Ценовая политика представляет собой важный внутренний фактор конкурентоспособности. Она включает оптимизацию затрат за счет использования более доступного сырья, сокращения транспортных расходов и внедрения энергосберегающих технологий, что позволяет компании удерживать конкурентные цены. Кроме того, применение дифференцированного подхода к ценообразованию, например, установление различных цен для массового и премиального сегментов, способствует повышению доходности бизнеса.

Организационная структура представляет собой важный внутренний фактор, напрямую влияющий на эффективность управления. Ключевое значение имеет прозрачность бизнес-процессов: четкое распределение зон ответственности между сотрудниками исключает дублирование функций, повышает уровень подотчетности и улучшает командное взаимодействие. Внедрение профессиональных систем управления проектами способствует оптимизации рабочих процессов, укреплению межфункциональной координации и ускоренному достижению стратегических целей компании.

Цифровизация бизнес-процессов существенно повышает прозрачность операций и ускоряет принятие решений. Применение современных информационных систем и автоматизированных решений позволяет снизить влияние человеческого фактора, уменьшить бюрократические процедуры и усилить контроль выполнения задач. Это приводит к росту производительности персонала, сокращению затрат и повышению гибкости предприятия при изменении внешних условий.

Инновационная культура поощряет инициативу сотрудников через создание рабочих групп и регулярное обучение, формируя благоприятную среду для разработки новых решений.

Ключевыми внутренними факторами также выступают инновации и развитие, включающие инвестиции в R&D, внедрение современных технологий и адаптацию к изменениям внешней среды. Эти процессы приводят к модернизации производства, усилению конкурентоспособности и

созданию уникальных продуктов, позволяющих компании выделяться на рынке.

Системные инвестиции в исследования и разработки позволяют компаниям прогнозировать рыночные изменения, создавать инновационные технологии и совершенствовать продукцию. Так, внедрение искусственного интеллекта в управление процессами способно существенно повысить операционную эффективность, снизить издержки и улучшить качество обслуживания клиентов. Одновременно организационная гибкость и быстрая адаптация к новым рыночным условиям помогают предприятиям преодолевать кризисы, законодательные изменения и конкурентные вызовы.

Ключевой способностью становится оперативная реакция на внешние изменения, будь то переход на удаленный формат работы или освоение новых каналов дистрибуции, что особенно критично в кризисных ситуациях.

Факторы конкурентоспособности охватывают комплекс внешних и внутренних аспектов деятельности. Эффективные компании гармонично сочетают мониторинг внешней среды с развитием внутреннего потенциала через внедрение инноваций, поддержание высоких стандартов качества и выстраивание оптимальной организационной структуры.

Систематизируем факторы конкурентоспособности в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Фактор	Подкатегория	Пример влияния
Внешние	Экономическая среда	Изменение курса валют влияет на экспорт
	Конкурентная среда	Появление нового конкурента
	Социальные факторы	Смена предпочтений клиентов
	Технологические тренды	Использование новых технологий
Внутренние	Качество продукции и услуг	Повышение лояльности через улучшение качества
	Ценовая политика	Снижение цены для увеличения доли рынка
	Организационная структура	Ускорение принятия решений
	Инновации и развитие	Введение нового продукта

Конкурентоспособность предприятия формируется под комплексным воздействием взаимосвязанных факторов, требующих системного рассмотрения и учета в стратегическом управлении. Их совокупное влияние определяет рыночные позиции компании.

1.3 Подходы и методы разработки стратегий повышения конкурентоспособности

Формирование стратегии повышения конкурентоспособности требует комплексного подхода, включающего анализ внутреннего потенциала предприятия и внешних рыночных условий. Данный процесс состоит из последовательных этапов: диагностики текущего положения, постановки стратегических целей, выбора оптимального направления развития, практической реализации и мониторинга результатов. На представленной схеме отображена поэтапная модель разработки конкурентной стратегии. (рисунок 1).



Рисунок 1 - Процесс разработки стратегии конкурентоспособности

При разработке стратегий повышения конкурентоспособности применяются различные подходы. Аналитический подход предполагает комплексное исследование внутренней и внешней среды предприятия с целью выявления ключевых факторов конкурентоспособности. В рамках этого подхода используется SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные стороны компании (уникальные компетенции, инновационные технологии, квалифицированный персонал), слабые позиции (ограниченные финансовые возможности, низкий уровень автоматизации), потенциальные возможности (освоение новых рынков, развитие партнерских отношений) и возможные угрозы (усиление конкуренции, изменения нормативно-правовой базы).

Например, производственное предприятие может выявить свои сильные стороны (такие как высокий уровень квалификации инженерного персонала или наличие собственной исследовательской лаборатории), слабые стороны (например, сильную зависимость от зарубежных поставщиков), потенциальные возможности (например, выход на рынки стран СНГ) и возможные угрозы (такие как рост стоимости сырья). Такой анализ позволяет компании сфокусироваться на оптимизации цепочки поставок и развитии экспортных направлений.

Модель пяти сил Портера — ещё один ключевой аналитический инструмент, оценивающий конкуренцию через пять факторов: влияние поставщиков и покупателей, угрозу новых игроков и товаров-заменителей, а также уровень rivalry между существующими компаниями.

Например, розничная сеть, применяя модель пяти сил Портера, оценивает конкуренцию: давление других сетей, влияние немногочисленных поставщиков, ценовую чувствительность покупателей, угрозу онлайн-магазинов и высокие барьеры входа из-за дорогой аренды в торговых центрах.

К числу аналитических методов также относится анализ жизненного цикла продукции. Этот подход позволяет определить текущую стадию развития продукта – внедрение на рынок, рост, зрелость или спад – и на основе этого скорректировать маркетинговую и производственную стратегию.

Например, когда производитель смартфонов выявляет, что его продукт находится на стадии зрелости, он может адаптировать свою стратегию следующим образом: снижать цены, вводить специальные акции и предлагать дополнительные аксессуары. Эти меры помогают сохранить рыночную долю и конкурентоспособность перед выходом новых моделей, продлевая коммерческий успех продукта [5, с.456] (рисунок 2).

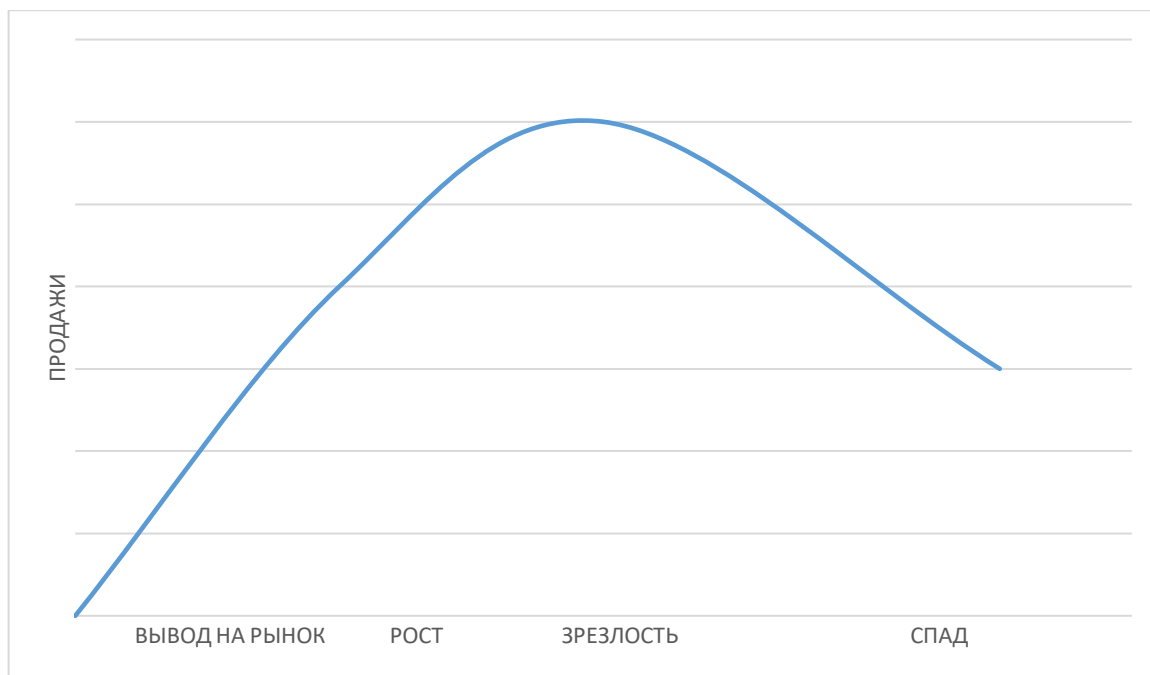


Рисунок 2 - Диаграмма жизненного цикла продукции

Второй важный подход – инновационный, поскольку именно внедрение инноваций играет решающую роль в формировании и поддержании устойчивых конкурентных преимуществ компании.

Инновационный подход к анализу конкурентоспособности включает внедрение новых технологий для автоматизации процессов, повышения качества продукции и снижения затрат. Например, завод металлоконструкций, внедрив систему лазерной резки, сократил отходы на 15% и уменьшил себестоимость. Этот подход также охватывает разработку новых продуктов с использованием методов вроде «Дизайн-мышления» или «Scrum». Так, бренд

спортивной одежды, создав технологию охлаждения, регулирующую температуру тела, закрепился в премиум-сегменте. Другой пример — практика Google, где сотрудники тратят 20% времени на собственные проекты, что привело к появлению Gmail и Google Maps.

Инновационный подход также включает формирование корпоративной культуры, направленной на развитие инноваций. Это предполагает обучение персонала, внедрение систем мотивации для генерации творческих идей и организацию специальных лабораторий для тестирования инновационных решений.

Третьим ключевым направлением является клиентоориентированный подход, который концентрируется на максимальном удовлетворении потребностей и предпочтений целевой аудитории [10, с.190].

Клиентоориентированный подход включает маркетинговые исследования (анкетирование, фокус-группы, анализ Big Data) для изучения потребностей целевой аудитории. Например, производитель детского питания, проведя опрос родителей, выявил спрос на органические продукты и в результате выпустил новую линейку с маркировкой "био".

Клиентоориентированный подход предполагает совершенствование сервиса через внедрение стандартов обслуживания, обучение персонала и работу с обратной связью. Например, автосалон, введя систему персональных консультантов для сопровождения клиентов на всех этапах, добился роста индекса удовлетворенности (NPS) на 25%.

Клиентоориентированный подход включает внедрение программ лояльности (системы скидок, бонусные программы, персонализированные предложения) для укрепления долгосрочных отношений с покупателями. Например, авиакомпания, внедрив программу "Мили за полёты", где пассажиры получают бонусы за каждый купленный билет, добилась роста повторных продаж на 30%.

Четвертым ключевым подходом выступает процессный, поскольку совершенствование бизнес-процессов напрямую способствует росту

операционной эффективности и сокращению затрат предприятия. [6, с.124].

Процессный подход предполагает использование Lean-методологии для оптимизации производства. Ярким примером служит компания по производству пищевой упаковки: внедрив принципы кайдзен в логистику, она добилась 20-процентного сокращения сроков доставки.

Другим эффективным методом процессного подхода является использование Six Sigma, направленное на снижение производственного брака и стабилизацию процессов. Например, электротехническое предприятие, применив данную методику, достигло значительного улучшения качества продукции - уровень дефектности сократился с 3% до 0,5%.

Процессный подход также включает автоматизацию бизнес-процессов через внедрение ERP-систем (таких как SAP или Oracle), позволяющих оптимизировать управление ресурсами и объединить данные. Наглядной иллюстрацией служит случай с розничной сетью: после внедрения ERP-системы для управления товарными запасами компания добилась 40-процентного сокращения излишков складских остатков и практически полностью устранила проблему дефицита продукции в торговых залах.

Методы разработки стратегий представляют собой набор инструментов и подходов, применяемых компаниями для создания и выполнения стратегических планов. Эти методы помогают устанавливать долгосрочные цели, анализировать внутренние и внешние факторы, определять конкурентные преимущества и формировать программу действий. К ним относятся разработка миссии и видения компании, постановка стратегических целей и ключевых показателей, выбор конкурентной стратегии, планирование конкретных мероприятий, а также постоянный мониторинг и корректировка стратегии. Далее рассмотрим каждый из этих методов более детально. [17, с.145].

Разработка миссии и видения компании включает четкое определение ее предназначения, базовых ценностей и стратегических целей (миссия), а также создание вдохновляющего образа будущего развития (видение). Например,

миссия Tesla - "Ускорить переход мира к устойчивой энергии" - не только задает долгосрочные ориентиры деятельности, но и формирует восприятие бренда среди потребителей.

Разработка стратегических целей и KPI требует соблюдения принципа SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность по времени). Ключевые показатели могут охватывать различные аспекты: от роста рыночной доли и выручки до снижения затрат, и повышения лояльности клиентов. Например, IT-стартап, поставивший цель привлечь 1 миллион пользователей за год, отслеживает такие KPI, как ежемесячный прирост аудитории и уровень retention rate.

Выбор конкурентной стратегии предполагает три основных направления: 1) дифференциацию через создание уникальных, трудно воспроизводимых продуктов/услуг; 2) лидерство по издержкам за счет масштабирования производства и оптимизации операционных процессов; 3) фокусировку на узком рыночном сегменте, где компания имеет особые компетенции.

Планирование стратегических мероприятий включает три ключевых направления: разработку маркетинговых кампаний по продвижению продукции, инвестиции в развитие персонала через обучающие программы, а также техническое перевооружение производства. Например, компания по производству бытовой техники может реализовать комплексную маркетинговую стратегию для новой линейки энергоэффективных холодильников, сочетая digital-рекламу, розничные промоакции и участие в отраслевых выставках. [18, с.49].

Мониторинг и корректировка стратегии предполагают систематическую оценку результатов по ключевым показателям (финансовым, маркетинговым и операционным), проведение аудитов и анализ актуальных данных для своевременной адаптации стратегического курса. Яркой иллюстрацией служит ресторан, который на основе анализа клиентских отзывов регулярно

обновляет меню, добавляя востребованные блюда и убирая непопулярные позиции.

Для оценки эффективности стратегий используются следующие ключевые показатели: изменение рыночной доли, динамика выручки и прибыли, индекс удовлетворённости клиентов (NPS), снижение затрат и рост производительности.

Стратегии продвижения становятся критически важными для поддержания конкурентоспособности российских предприятий в условиях глобализации и цифровой трансформации рынков. Далее проанализируем основные принципы разработки и внедрения результативных стратегий продвижения.

Ключевым элементом успешной стратегии выступает дифференциация, заключающаяся в формировании эксклюзивного рыночного предложения, позволяющего компании выделиться на фоне конкурентов.

Стратегия дифференциации реализуется через различные подходы: создание продуктов с уникальным дизайном (например, смартфоны с инновационными корпусами), внедрение технологических новшеств (как антивирусные решения Kaspersky) или предложение дополнительных сервисов (бесплатная доставка, расширенная гарантия).

Важным элементом разработки маркетинговой стратегии выступает ценовая политика, направленная на оптимизацию стоимости продукции для потребителей при сохранении её качества. [19, с.134], [20].

Третьим аспектом эффективной стратегии продвижения является фокус на клиенте, который предполагает ориентацию на потребности и предпочтения целевой аудитории. Ключевыми элементами выступают персонализация через анализ данных для создания индивидуальных предложений, клиентоориентированность за счет улучшения обслуживания и скорости обработки заказов, а также разработка нишевых продуктов для узкоспециализированной аудитории.

Четвертым ключевым аспектом разработки эффективных стратегий продвижения выступают инновационные подходы. Они позволяют компаниям укреплять конкурентные позиции за счет внедрения передовых технологий, включая искусственный интеллект для автоматизации маркетинга, Big Data для анализа потребительского спроса, а также освоение новых цифровых пространств - метавселенной, технологий виртуальной и дополненной реальности. [7, с.290].

Например, российские EdTech-компании, включая «Skyeng», активно используют искусственный интеллект для персонализации образовательных программ.

Что касается инструментов продвижения, они служат ключевым механизмом для реализации стратегий и достижения поставленных маркетинговых целей. Рассмотрим их подробнее.

Современные технологии дают компаниям возможность быстро и эффективно находить свою целевую аудиторию через цифровой маркетинг. К основным направлениям цифрового маркетинга относятся: SEO (поисковая оптимизация), повышающее видимость сайта в поисковых системах; контекстная реклама на платформах Google и Яндекс.Директ, показываемая по запросам пользователей; SMM (маркетинг в соцсетях) через создание контента для Instagram, VK и Telegram с целью вовлечения аудитории; а также Email-маркетинг с персонализированными рассылками для удержания клиентов.

Яркий пример digital-инструментов — ретаргетинг, который интернет-магазины применяют для возврата пользователей, не завершивших покупку. При этом традиционные методы продвижения по-прежнему эффективны в B2B-сегменте и для массовой аудитории: участие в отраслевых выставках и конференциях для презентации продукции, теле- и радиореклама с широким охватом, а также наружная реклама в виде баннеров, билбордов и рекламы на транспорте.

Реализация ценовой стратегии достигается через оптимизацию

производства (снижение издержек благодаря автоматизации и локальным материалам), проведение акций (временные ценовые предложения для привлечения клиентов) и масштабирование (увеличение объемов выпуска для уменьшения себестоимости).

Формирование положительного имиджа через рекламу и PR-активности играет ключевую роль в долгосрочном развитии компании. Основные инструменты включают: медийные публикации (пресс-релизы, экспертные статьи, интервью), спонсорскую поддержку мероприятий (спортивных, культурных, образовательных) и реализацию социальных проектов (благотворительные программы, экологические инициативы).

Программы лояльности служат эффективным инструментом повышения клиентоориентированности и укрепления долгосрочных отношений с потребителями. Ключевые механизмы включают: бонусные системы (накопительные баллы за совершенные покупки), персонализированные карты (специальные условия для постоянных клиентов) и digital-взаимодействие (интерактивные форматы вовлечения через социальные платформы).

Современное эффективное продвижение требует комплексного сочетания различных стратегий и инструментов. Для российских компаний ключевыми факторами успеха становятся: адаптация стратегий к особенностям внутреннего и глобального рынков, активное внедрение цифровых решений, построение устойчивых коммуникаций с потребителями и формирование благоприятного корпоративного имиджа. Гибкость в принятии решений, системный мониторинг результатов и постоянная инновационная активность выступают обязательными условиями достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «OIL AND GAS DESIGN»

2.1 Характеристика деятельности организации ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Объектом исследования выступает инжиниринговая компания ООО «OIL AND GAS DESIGN», осуществляющая комплексное проектирование и техническое сопровождение объектов нефтегазовой промышленности. Предприятие специализируется на разработке инновационных инженерных решений, соответствующих международным стандартам безопасности и производственной эффективности.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» было создано для оказания полного цикла проектных услуг в нефтегазовой отрасли. За годы деятельности компания сформировала обширную экспертизу в сфере проектирования и технического консультирования, укрепив свои рыночные позиции. Применение передовых технологий и привлечение высококвалифицированных специалистов позволили организации успешно реализовать множество масштабных проектов, признанных отраслевыми эталонами качества.

Миссия ООО «OIL AND GAS DESIGN» заключается в разработке инновационных инженерных решений для нефтегазовой отрасли, охватывающих все этапы - от добычи до транспортировки углеводородов. Наши проектные решения ориентированы на достижение максимального уровня промышленной безопасности, оптимизацию энергопотребления и повышение экономической эффективности объектов.

Корпоративные принципы ООО «OIL AND GAS DESIGN» включают пять ключевых аспектов:

- обеспечение качества и надежности проектов в соответствии с международными стандартами;

- применение инновационных технологий и передовых инженерных разработок;
- поддержание высокого профессионального уровня специалистов через систему непрерывного развития;
- строгое соблюдение экологических требований и промышленных нормативов;
- клиентоориентированный подход с индивидуальными решениями для каждого заказчика.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» осуществляет комплексную деятельность в нефтегазовой отрасли, включающую пять ключевых направлений:

- проектирование инфраструктурных объектов отрасли: нефтеперерабатывающих заводов, магистральных трубопроводов и резервуарных парков;
 - создание полного комплекса проектной документации: архитектурных концепций, инженерных систем и технологических решений;
 - проведение технического аудита и экспертной оценки проектных решений;
 - авторский надзор и контроль качества строительно-монтажных работ;
 - технологический консалтинг и внедрение перспективных отраслевых решений;
 - ООО «OIL AND GAS DESIGN» осуществляет деятельность не только на территории Узбекистана, но и успешно реализует международные проекты в странах Центральной Азии и СНГ;
 - компания имеет классическую иерархическую структуру управления с четким распределением полномочий между подразделениями.
- Организационная структура предприятия представляет собой

систему взаимосвязанных отделов и управленческих органов, объединенных вертикальными и горизонтальными связями, с четким распределением функциональных обязанностей и зон ответственности.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» имеет линейно-функциональную организационную структуру, включающую два ключевых элемента:

- линейные подразделения - отвечают за основную производственную деятельность компании;
- функциональные отделы - обеспечивают специализированную поддержку рабочих процессов.

В данной системе управления линейные руководители обладают полномочиями по принятию решений, тогда как функциональные специалисты выполняют аналитическую и консультационную работу: готовят информационные материалы, разрабатывают планы и программы, а также предоставляют экспертные рекомендации для руководства.

Производственные сотрудники осуществляют техническую подготовку производства, разрабатывают решения производственных задач и берут на себя функции оперативного планирования, финансовых расчетов и материально-технического обеспечения, освобождая руководство от этих задач. (рисунок 3)

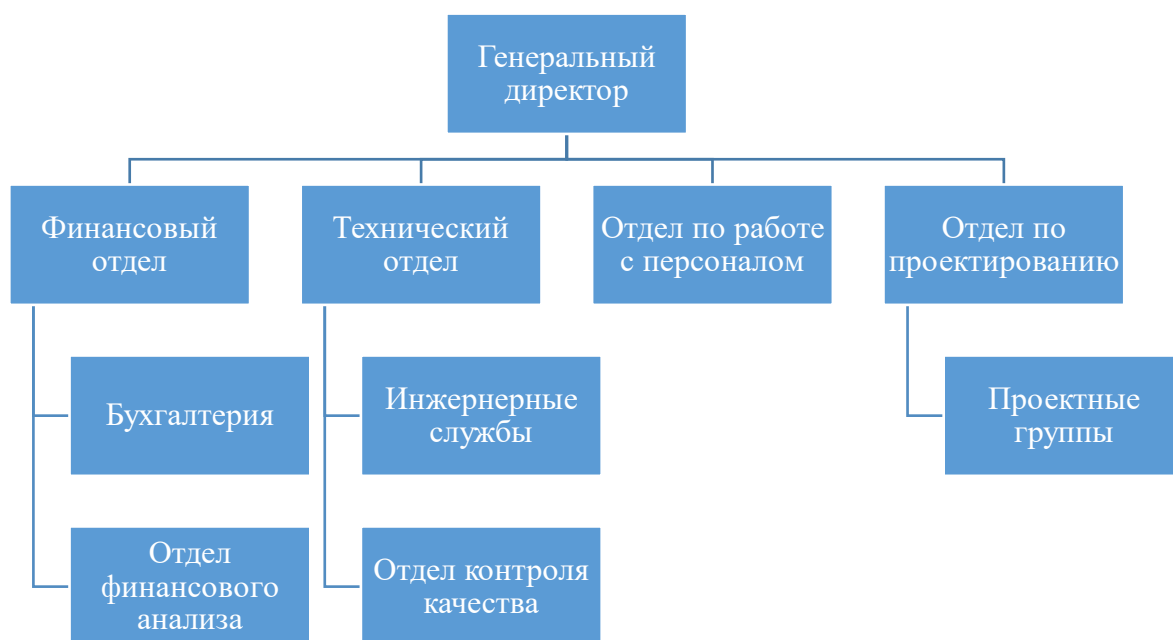


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Организационная структура компании состоит из специализированных подразделений с четким функциональным разделением. Генеральный директор как высшее руководство осуществляет общее управление компанией, стратегическое планирование, контроль выполнения проектов и соблюдения стандартов, определяет стратегию взаимодействия с партнерами и клиентами, распределяет ресурсы, а также обеспечивает соответствие корпоративным нормам и законодательным требованиям.

Генеральный директор осуществляет непосредственное руководство всеми структурными подразделениями компании. Особое значение в организационной структуре занимает финансовый отдел, отвечающий за: финансовое планирование и управление денежными потоками; ведение бухгалтерского учета и налоговой отчетности; формирование и контроль исполнения бюджета; оценку экономической эффективности проектов; а также управление финансовыми рисками.

Финансовый отдел включает два ключевых подразделения: бухгалтерию и отдел финансового анализа. Бухгалтерия осуществляет ведение учетной документации (бухгалтерской и налоговой), расчет заработной платы и

социальных выплат, формирование отчетности для контролирующих инстанций, а также управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Отдел финансового анализа специализируется на разработке финансовых прогнозов, оценке рентабельности проектов, анализе инвестиционных рисков, контроле издержек и поиске путей их снижения. Руководство обоими подразделениями осуществляет главный бухгалтер.

Важную роль в структуре компании играет технический отдел, выполняющий следующие функции: разработку проектных и инженерных решений, техническое сопровождение строительно-монтажных работ, внедрение передовых технологий, проведение экспертиз и согласование документации. В состав отдела входят инженерные службы и подразделение контроля качества.

Инженерные службы технического отдела выполняют расчеты строительных конструкций и инженерных систем, проектирование инфраструктурных объектов, подбор материалов и оборудования, разработку монтажных и эксплуатационных схем. Отдел контроля качества проверяет соответствие документации международным стандартам, контролирует строительно-монтажные работы, оценивает состояние оборудования и составляет отчеты о выявленных несоответствиях. Технический отдел находится в подчинении технического директора.

Отдел по работе с персоналом (HR-отдел) выполняет следующие функции: подбор, адаптация и развитие сотрудников, ведение кадрового делопроизводства, разработка мотивационных программ, формирование корпоративной культуры, организация командообразующих мероприятий и контроль соблюдения трудового законодательства.

HR-отдел занимается подбором персонала через размещение вакансий, проведение собеседований, оценку кандидатов и оформление трудовых договоров. В сфере обучения и развития отдел организует курсы повышения квалификации, внедряет систему наставничества и проводит тренинги профессиональных и корпоративных навыков. Кроме того, отдел

разрабатывает системы мотивации, включая премирование, аттестации, оценку эффективности, а также организацию корпоративных мероприятий и льгот. Руководство отделом осуществляет HR-директор.

Отдел проектирования выполняет основную производственную деятельность компании, разрабатывая проектную документацию для строительных объектов, проводя технические расчеты, подготавливая схемы и чертежи, а также координируя работу с заказчиками и подрядчиками. В структуру отдела входят проектные группы, специализирующиеся на создании архитектурных и инженерных решений, разработке генеральных планов строительства и согласовании проектов с заказчиками. Руководство отделом осуществляет начальник проектного подразделения.

Организационная структура ООО «OIL AND GAS DESIGN» обеспечивает эффективное выполнение ключевых бизнес-процессов: управление проектами, контроль качества, техническое сопровождение и финансовое управление. Четкое распределение функций между подразделениями способствует достижению стратегических целей компании.

Далее проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. (таблица 3)

Таблица 3 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темпы прироста, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
-	-	-	-				
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	26 945	20 957	25 148	-5 988	4 191	-22,2%	20,0%
2 Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	26 719	22 659	26 188	-4 060	3 529	-15,2%	15,6%

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021	2022	2023	Абсолютное отклонение		Темпы прироста, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
-	-	-	-				
3 Валовая прибыль, тыс. руб.	226	-1 702	-1 040	-1 928	662	-854,0%	38,9%
4 Коммерческие расходы, тыс. руб.	500	450	480	-50	30	-10,0%	6,7%
5 Управленческие расходы, тыс. руб.	1 200	1 100	1 150	-100	50	-8,3%	4,5%
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	226	-1 702	-1 040	-1 928	662	-854,0%	38,9%
7 Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	96	94	186	-2	92	-2,1%	97,9%
8 Основные фонды, тыс. руб.	10 000	10 500	11 000	500	500	5,0%	4,8%
9 Оборотные активы, тыс. руб.	5 000	5 200	5 500	200	300	4,0%	5,8%
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	80	85	90	5	5	6,3%	5,9%
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4 000	4 500	5 000	500	500	12,5%	11,1%
12 Фондоотдача	2,7	2,5	2,6	-0,2	0,1	-7,4%	4,0%
13 Оборачиваемость активов, раз	1,8	1,7	1,9	-0,1	0,2	-5,6%	11,8%
14 Рентабельность продаж, %	0,8%	-8,1%	-4,1%	-8,9%	4,0%	-1112,5%	49,4%
15 Затраты на рубль выручки, коп.	99,2	108,1	104,1	8,9	-4,0	9,0%	-3,7%

Таблица 3 отражает динамику ключевых финансовых показателей ООО «OIL AND GAS DESIGN» за 2021-2023 гг. Анализ данных показывает, что совокупная выручка за трехлетний период достигла 25 148 тыс. рублей, демонстрируя общий рост. Однако динамика по годам была неравномерной: в 2022 году наблюдалось снижение показателя, тогда как 2023 год характеризовался положительной тенденцией роста.

Финансовые результаты компании демонстрируют следующие тенденции: по итогам последнего отчетного периода зафиксирован убыток от продаж в размере 1 040 тыс. руб. и за трехлетний период прибыль от продаж увеличилась на 662 тыс. руб., что подтверждается положительным линейным трендом.

В учетной политике компании общехозяйственные расходы классифицируются как условно-постоянные и полностью относятся на себестоимость реализованной продукции по итогам отчетного периода.

На рисунке 4 графически представлена динамика выручки и прибыли ООО «OIL AND GAS DESIGN» за анализируемый период.

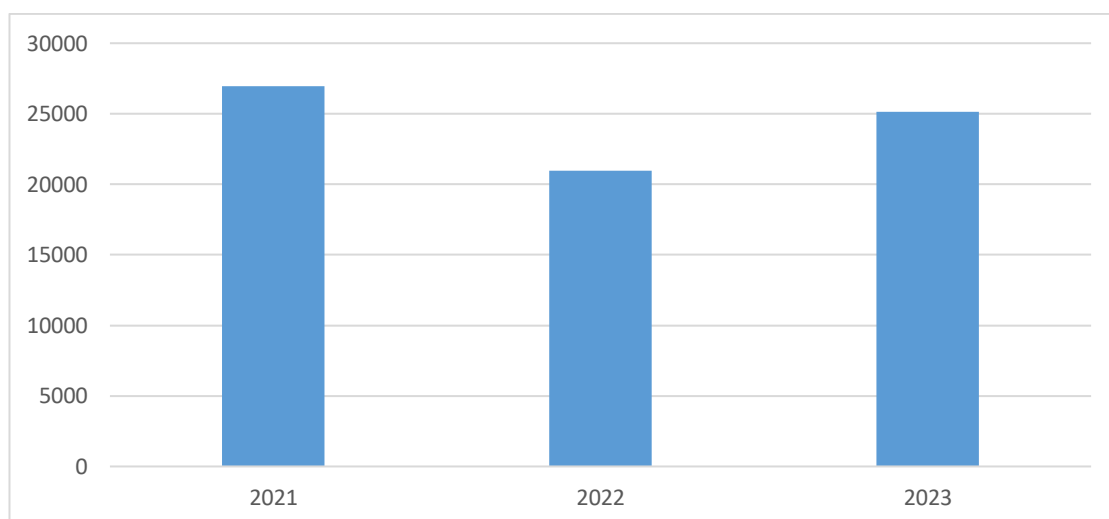


Рисунок 4 - изменения выручки ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Рост финансовых показателей компании обусловлен двумя ключевыми факторами: улучшением экономической конъюнктуры в регионе и увеличением спроса на транспортные перевозки. Данные условия создают благоприятные предпосылки для наращивания объемов перевозок и укрепления перспектив дальнейшего развития предприятия.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Для оценки конкурентных позиций ООО «OIL AND GAS DESIGN» на рынке будет проведен комплексный анализ, включающий SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера и сравнительный анализ конкурентов с оценкой их сильных и слабых сторон. Разработка механизмов управления конкурентоспособностью компании требует предварительного изучения микросреды предприятия. С этой целью была создана SWOT-матрица, отражающая внутренние сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы рынка, что позволяет провести комплексную оценку стратегического потенциала и управленческой деятельности организации (таблица 4).

Таблица 4 - SWOT-анализ конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Факторы	Описание
Сильные стороны (Strengths)	– Гарантированно высокое качество предоставляемых услуг – Многолетний экспертный опыт в нефтегазовом инжиниринге – Внедрение передовых технологических решений – Стабильный высококвалифицированный персонал – Клиентоориентированный подход с индивидуальными решениями – Развитую сеть международных стратегических партнерств
Слабые стороны (Weaknesses)	– Периодическая финансовая нестабильность (убыточная деятельность в 2022 году) – Повышенная себестоимость реализуемых проектов – Недостаточная доля на рынке – Высокая зависимость от ограниченного круга ключевых клиентов

Продолжение таблицы 4

Факторы	Описание
Возможности (Opportunities)	– Экспансия на перспективные рынки Центральной Азии и Ближнего Востока – Привлечение дополнительных инвестиционных ресурсов и государственных контрактов – Увеличение рыночного спроса на модернизацию объектов нефтегазовой инфраструктуры – Расширение программ стратегического партнерства – Внедрение автоматизированных систем проектирования
Угрозы (Threats)	– Интенсивная конкурентная среда на рынке – Потенциальные изменения нормативно-правовой базы – Макроэкономическая нестабильность – Волатильность цен на энергоносители

Анализ данных таблицы 4 свидетельствует, что ООО «OIL AND GAS DESIGN» обладает значительными конкурентными преимуществами, включая высокие стандарты качества услуг, применение инновационных технологий и развитую сеть стратегических партнерств. Вместе с тем, такие факторы как финансовые колебания и ограниченная рыночная доля представляют существенные угрозы для бизнеса. Для укрепления рыночных позиций компании рекомендуется реализовать следующие меры: оптимизировать операционные расходы через цифровизацию процессов, диверсифицировать клиентский портфель за счет международной экспансии и активно задействовать государственные механизмы поддержки инвестиционных проектов.

Для комплексной оценки рыночных позиций компании был выполнен PEST-анализ, позволяющий определить степень воздействия ключевых внешних факторов по следующим направлениям: политические, экономические, социальные и технологические аспекты. (таблица 5)

Таблица 5 - PEST-анализ конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN»

Фактор	Влияние на компанию
Политические (Political)	– Жёсткое государственное регулирование нефтегазового сектора – Наличие льготных программ поддержки инжиниринговых организаций – Стабильная политическая ситуация в Узбекистане
Экономические (Economic)	– Высокая зависимость от конъюнктуры цен на углеводороды – Инфляционное давление и рост производственных затрат – Активная инвестиционная политика государства в нефтегазовом секторе
Социальные (Social)	– Повышение рыночного спроса на технических специалистов – Дефицит высококвалифицированных инженерных кадров в отрасли – Ужесточение экологических требований и нормативов
Технологические (Technological)	– Активное внедрение цифровых решений в проектные процессы – Комплексная автоматизация инжиниринговых операций – Регулярное ужесточение требований промышленной безопасности

Анализ данных таблицы 5 показывает, что ООО «OIL AND GAS DESIGN» обладает значительными перспективами за счет технологической модернизации и государственных программ поддержки. Однако существующие риски - макроэкономическая нестабильность и рост операционных затрат - могут оказать негативное влияние на финансовые показатели компании.

Для комплексной оценки конкурентной среды был проведен анализ по модели пяти сил Портера, позволяющий определить уровень конкуренции в отрасли и ключевые факторы, формирующие рыночную позицию компании. (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ конкурентных сил по модели Портера

Фактор	Оценка (высокая/средняя/низкая)	Комментарий
Конкуренция в отрасли	Высокая	Рынок насыщен компаниями с аналогичными услугами.
Сила поставщиков	Средняя	Компания зависит от специализированных подрядчиков.
Сила клиентов	Высокая	Крупные заказчики диктуют условия.
Угроза новых игроков	Низкая	Высокие барьеры входа (лицензии, опыт, инвестиции).
Угроза замены (субститутов)	Низкая	Инжиниринговые услуги сложно заменить альтернативными решениями.

Анализ данных таблицы 6 свидетельствует, что ООО «OIL AND GAS DESIGN» сталкивается с двумя основными вызовами: высокой конкуренцией на рынке и существенным влиянием клиентов на условия сотрудничества. Для повышения конкурентоспособности компании целесообразно сосредоточиться на разработке уникальных предложений и уменьшении зависимости от ограниченного круга крупных заказчиков.

Компания «OIL AND GAS DESIGN» реализует комплексную стратегию развития, нацеленную на устойчивое укрепление конкурентных позиций в высококонкурентной среде нефтегазового инжиниринга. Данная стратегия предусматривает одновременную реализацию внутренних преобразований и внешней экспансии как ключевых направлений роста.

Стратегия развития ООО «OIL AND GAS DESIGN» базируется на пяти основных направлениях, каждое из которых играет важную роль в укреплении конкурентных позиций компании.

Первое направление связано с цифровизацией и автоматизацией бизнес-процессов. Компания активно внедряет современные ERP-системы и специализированное инженерное программное обеспечение, что позволяет автоматизировать проектные работы. Эти меры способствуют значительному снижению операционных издержек, повышению производительности труда и обеспечению стабильно высокого качества услуг. В результате существенно

возрастает операционная эффективность и сокращаются сроки реализации проектов.

Второе стратегическое направление предполагает расширение рыночного присутствия. ООО «OIL AND GAS DESIGN» развивает сотрудничество со странами Центральной Азии и Ближнего Востока, а также регулярно участвует в международных тендерах. Такая экспансия открывает перед компанией новые перспективы развития, одновременно снижая зависимость от локального рынка и уменьшая риски, связанные с концентрацией на ограниченном круге крупных клиентов.

Третье направление стратегии сосредоточено на развитии человеческого капитала. Компания реализует комплексные программы обучения и повышения квалификации персонала, совершенствует систему мотивации сотрудников и целенаправленно развивает корпоративную культуру. Эти инициативы способствуют сохранению лояльности ценных кадров и постоянному наращиванию экспертного потенциала организации.

Четвертый стратегический приоритет - усиление маркетинговой активности. ООО «OIL AND GAS DESIGN» использует современные цифровые каналы продвижения, включая SEO-оптимизацию, SMM и контент-маркетинг. Активное участие в отраслевых выставках и мероприятиях позволяет компании формировать устойчивый имидж инновационной инжиниринговой организации, что способствует привлечению новых клиентов и укреплению доверия со стороны деловых партнеров.

Пятое направление стратегии - инновационное развитие. Компания делает ставку на внедрение передовых проектных и инженерных решений, обязательную сертификацию по международным стандартам и постоянный мониторинг технологических трендов отрасли. Такой подход обеспечивает формирование долгосрочных конкурентных преимуществ и устойчивое развитие бизнеса в перспективе.

Оценка эффективности стратегии развития ООО «OIL AND GAS DESIGN» свидетельствует о достижении значимых результатов. Финансовые

показатели компании демонстрируют устойчивую положительную динамику, выражающуюся в стабильном росте выручки, систематическом снижении операционных затрат, увеличении чистой прибыли и повышении уровня рентабельности. Параллельно с финансовыми успехами, реализация стратегических инициатив способствует расширению клиентского портфеля, наращиванию рыночной доли и укреплению репутации компании в качестве технологического лидера отрасли.

Стратегия развития ООО «OIL AND GAS DESIGN» нацелена на обеспечение долгосрочной устойчивости бизнеса за счет оптимизации внутренних процессов и усиления конкурентных позиций на рынке. Компания реализует сбалансированную инвестиционную политику, делая акцент на внедрении инновационных решений и поддержании высокого качества сервиса, что создает предпосылки для успешного достижения стратегических целей в среднесрочной перспективе. В рамках повышения конкурентоспособности организация активно применяет современные управленческие практики, способствующие укреплению рыночных позиций и развитию устойчивых конкурентных преимуществ.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» делает ставку на управление клиентским опытом (Customer Experience Management) как ключевой инструмент конкурентной стратегии. Этот подход, ориентированный на глубокое понимание потребностей клиентов и формирование долгосрочных отношений, позволяет компании создавать устойчивые конкурентные преимущества. Реализация CEM в компании включает комплекс мер: системный сбор и аналитику клиентской обратной связи, внедрение современных CRM-решений и персонализацию взаимодействия на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Внедрение системы управления клиентским опытом в ООО «OIL AND GAS DESIGN» приводит к значительному росту удовлетворенности клиентов, увеличению числа повторных заказов и рекомендаций, что особенно важно в инжиниринговой сфере, где ключевую роль играют долгосрочные

партнерские отношения.

В качестве второго ключевого инструмента компания использует бенчмаркинг - практику систематического сравнения своих показателей с лучшими отраслевыми практиками. Этот подход позволяет выявлять слабые места в бизнес-процессах, перенимать эффективные методы работы и адаптировать передовые управленческие и технические решения, что в конечном итоге способствует снижению издержек, оптимизации операционной деятельности и укреплению конкурентных позиций компании.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» активно использует систему управления знаниями (Knowledge Management) как важный элемент своей стратегии. Компания накопила уникальный экспертный потенциал в ходе реализации многочисленных проектов, который систематизируется через создание внутренней базы знаний (включающей стандарты, методические материалы и лучшие практики), внедрение программ наставничества и регулярное проведение обучающих сессий.

Данный подход позволяет компании достигать нескольких стратегических преимуществ: минимизировать риски зависимости от ключевых специалистов, ускорять процесс интеграции новых сотрудников и последовательно наращивать интеллектуальный капитал организации. Особую значимость эти механизмы приобретают в условиях высокой конкуренции на рынке инжиниринговых услуг, где знания и экспертиза становятся критически важными активами.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» уделяет особое внимание развитию бренда работодателя (Employer Branding) как стратегическому инструменту кадровой политики. Формирование привлекательного имиджа компании в профессиональной среде позволяет привлекать и сохранять высококвалифицированных специалистов. Для этого реализуется комплекс мероприятий: развитие корпоративной культуры, активное участие в отраслевых конкурсах и конференциях, сотрудничество с образовательными учреждениями, а также целенаправленное продвижение HR-бренда через

социальные сети и специализированные карьерные платформы.

Реализация данной стратегии дает компании значимые преимущества: повышение уровня вовлеченности сотрудников, снижение показателей текучести кадров и оптимизацию расходов на рекрутинг персонала. В условиях высокой конкуренции за квалифицированные кадры в инжиниринговой отрасли, эффективный Employer Branding становится ключевым фактором формирования стабильного и профессионального коллектива.

Применение указанных инструментов позволит ООО «OIL AND GAS DESIGN» укрепить рыночные позиции, повысить операционную устойчивость и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества через фокус на клиентоориентированности, управлении знаниями и развитии персонала. Данные инициативы органично дополняют существующую стратегию, повышая её адаптивность к изменениям внешней среды.

На завершающем этапе проведен сравнительный анализ с основными конкурентами по ключевым показателям (таблица 7)

Таблица 7 – Сравнительный анализ ООО «OIL AND GAS DESIGN» с конкурентами по ключевым параметрам

Параметры	OIL AND GAS DESIGN	UzEngineering	UzTransGas	Uz-Kor Oil	UzAssystem
Качество услуг	0,75	0,7	0,4	0,2	0,6
Спектр услуг	0,75	0,65	0,2	0,2	0,55
Репутация	0,6	0,6	0,3	0,1	0,55
Технологии	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5
Сертификация	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
Партнеры	0,6	0,55	0,2	0,15	0,55
Численность сотрудников	0,4	0,6	0,3	0,5	0,3
Лояльность кадров	0,6	0,4	0,4	0,2	0,7

Продолжение таблицы 7

Параметры	OIL AND GAS DESIGN	UzEngineering	UzTransGas	Uz-Kor Oil	UzAssystem
Ориентация на клиента	0,8	0,6	0,4	0,4	0,6
Лояльность клиентов	0,75	0,5	0,2	0,2	0,7
Доля рынка	0,02	0,5	0,01	0,05	0,05
Итоговый балл	6,245	5,975	3,185	2,475	5,48

Анализ данных таблицы 7 демонстрирует лидирующие позиции ООО «OIL AND GAS DESIGN» по ключевым конкурентным параметрам. Основное преимущество компании заключается в качестве предоставляемых услуг, что обусловлено высоким профессиональным уровнем сотрудников и строгим соответствием международным стандартам.

Рассмотрим анализ стратегии развития компании. ООО «OIL AND GAS DESIGN» обладает рядом значительных конкурентных преимуществ по сравнению с другими игроками рынка. Компания предлагает комплексный пакет инжиниринговых услуг, включающий проектирование, техническое сопровождение и консалтинг, при этом выделяясь более клиентоориентированным подходом, что повышает её привлекательность для заказчиков. Высокий уровень лояльности клиентов достигается за счет стабильно качественного сервиса и надежности предоставляемых решений.

Технологический уровень компании превосходит показатели таких конкурентов, как UzTransGas и Uz-Kor Oil. Дополнительным преимуществом служит широкая география деятельности, включающая международные контракты и устойчивые партнерские связи с зарубежными организациями, что открывает доступ к участию в крупных проектах.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» уступает ключевым конкурентам по нескольким параметрам. Компания обладает значительно меньшей рыночной долей (0,02 против 0,5 у UzEngineering и 0,05 у Uz-Kor Oil), что связано с

ограниченной клиентской базой. Ограниченный штат сотрудников снижает возможности одновременной реализации множества проектов. Финансовая нестабильность компании контрастирует с устойчивым положением конкурентов, обеспечиваемым крупными контрактами и государственной поддержкой. Дополнительным уязвимым местом является зависимость от узкого круга заказчиков, повышающая риски при колебаниях рыночного спроса.

Проведенный анализ показывает, что ООО «OIL AND GAS DESIGN» обладает сбалансированным набором конкурентных преимуществ и недостатков. К числу ключевых проблемных зон относятся финансовая нестабильность и узкая специализация на ограниченном сегменте рынка. Для их устранения требуется реализация комплекса мер, включающего оптимизацию затратной части, активизацию маркетинговой деятельности и расширение клиентского портфеля. Несмотря на имеющиеся сильные рыночные позиции, компания нуждается в последовательной реализации стратегии развития и стабилизации финансового состояния для обеспечения устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

3.1 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности

Стратегия повышения конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN» разрабатывается для решения выявленных ключевых проблем компании. Она направлена на укрепление финансовой устойчивости предприятия, расширение клиентской базы и географии деятельности, оптимизацию затрат и повышение операционной эффективности, а также на внедрение инновационных технологий для усиления конкурентных позиций компании на рынке.

ООО «OIL AND GAS DESIGN» может значительно усилить свои конкурентные позиции за счет реализации комплексной стратегии, предполагающей создание уникальных клиентских предложений, применение инновационных проектных решений и снижение себестоимости работ через автоматизацию процессов. Дополнительными направлениями развития должны стать активное продвижение на рынке, участие в тендерных процедурах, освоение новых географических рынков и диверсификация предоставляемых услуг.

Для успешной реализации стратегии компании следует сосредоточиться на двух ключевых направлениях. Первое включает совершенствование операционной деятельности: внедрение современных систем управления проектами, автоматизацию ключевых бизнес-процессов, оптимизацию цепочки поставок и инвестиции в профессиональное развитие сотрудников. Второе направление предполагает активизацию маркетинговых усилий, а именно: глубокий анализ рыночных возможностей, разработку комплексной digital-стратегии с использованием современных инструментов продвижения, а также укрепление отраслевого присутствия через участие в специализированных мероприятиях.

Для обеспечения инновационного развития и улучшения качества услуг необходимо внедрять современные технологии проектирования, применять передовые программные решения для анализа и моделирования, а также добиваться сертификации услуг по международным стандартам. Параллельно следует расширять бизнес-активность через установление стратегического партнерства с иностранными компаниями, участие в международных тендерных проектах и организацию региональных представительств, что в совокупности позволит значительно усилить конкурентные позиции компании.

Внедрение стратегии потребует целевых инвестиций, размер которых будет адаптирован к финансовым возможностям компании. Основные планируемые затраты включают 700 тыс. рублей на разработку и реализацию маркетинговой стратегии, в том числе создание рекламных материалов, digital-продвижение и участие в отраслевых выставках и конференциях

Для ООО «OIL AND GAS DESIGN» ключевым фактором усиления конкурентоспособности становится комплексная маркетинговая стратегия, сочетающая повышение узнаваемости бренда, привлечение новых клиентов и формирование профессионального имиджа на рынке инжиниринговых услуг. В условиях насыщенного и высококонкурентного рынка, где одного лишь качества услуг уже недостаточно, особое значение приобретает грамотное рыночное позиционирование компании, активное цифровое присутствие и выстроенная система коммуникации с потенциальными заказчиками.

Общий объем финансирования запланированных маркетинговых мероприятий составляет 700 тыс. рублей. Бюджет распределяется по трем основным направлениям: 200 тыс. рублей выделяется на разработку рекламных и презентационных материалов (включая полиграфическую продукцию, видеоконтент и технические презентации), 250 тыс. рублей направляется на цифровое продвижение (контекстная и таргетированная реклама, SEO-оптимизация и контент-маркетинг), и еще 250 тыс. рублей предусмотрено для участия в отраслевых мероприятиях с учетом затрат на

экспозицию, командировочные расходы и сопроводительные материалы.

Маркетинговые мероприятия будут реализованы по следующему плану: первоначально проводится исследование и сегментация целевой аудитории с определением оптимальных каналов коммуникации. Одновременно осуществляется разработка комплекса рекламных материалов - фирменного визуального стиля, текстовых презентаций, примеров реализованных проектов и рекомендаций от клиентов для усиления доверия к компании. На следующем этапе запускается многоуровневая digital-стратегия, включающая SEO-продвижение, размещение медийной рекламы и регулярную публикацию профильного контента, подчеркивающего экспертный статус компании в отрасли.

Все маркетинговые инициативы будут сопровождаться системным контролем эффективности через регулярный анализ ключевых показателей, включая конверсионные показатели, затраты на привлечение клиентов, вовлеченность аудитории и динамику поисковых запросов. Параллельно компания усилит свое отраслевое позиционирование через стратегическое участие в специализированных выставках и конференциях, что обеспечит как расширение деловой сети, так и демонстрацию экспертного уровня через персональные контакты с потенциальными клиентами. Такой комплексный подход создаст синергетический эффект между цифровыми и традиционными каналами продвижения, формируя устойчивый поток качественных бизнес-запросов.

Маркетинговая стратегия компании нацелена на достижение трех ключевых результатов. Во-первых, это расширение клиентской базы за счет увеличения охвата целевой аудитории. Во-вторых, укрепление репутации и повышение узнаваемости бренда через демонстрацию успешных кейсов, клиентских отзывов и экспертных материалов. В-третьих, обеспечение постоянного потока заявок благодаря комплексному использованию цифровых инструментов продвижения (поисковой и медийной рекламы) в сочетании с офлайн-активностями, включая участие в отраслевых

мероприятиях для установления прямых контактов с потенциальными заказчиками.

В ближайшие один-два года реализация стратегии позволит достичь значимых бизнес-результатов: расширение клиентской базы на 25-35%, увеличение потока тендерных заявок и коммерческих запросов, а также укрепление лидерских позиций компании в профессиональной среде. Важным дополнительным эффектом станет формирование устойчивого имиджа технологически развитой и клиентоориентированной организации, что создаст необходимые предпосылки для успешного освоения новых рынков и построения долгосрочных партнерских отношений.

Реализация стратегии позволит не только улучшить текущие операционные показатели, но и создать прочный фундамент для долгосрочного развития компании в условиях высокой конкурентной среды. Особое значение имеет диверсификация рынков сбыта, что снизит зависимость от локального спроса.

Ключевая инвестиционная статья предусматривает выделение 1,2 млн рублей на технологическую модернизацию. Эти средства будут направлены на приобретение специализированного инженерного ПО и его адаптацию к существующим бизнес-процессам компании.

Проект цифровой трансформации направлен на повышение операционной эффективности предприятия за счет модернизации ключевых бизнес-процессов. В рамках инициативы планируется внедрение ERP-системы (на базе платформ "1C: УПП" или SAP Business One) и специализированного программного обеспечения для проектной деятельности, включающего решения AutoCAD, Revit и BIM-технологии.

Общий бюджет проекта складывается из нескольких составляющих:

- приобретение лицензий: 500 тыс. рублей для ERP-решения и 300 тыс. рублей для инженерного ПО;
- обучение персонала и проведение обучающих мероприятий - 150 тыс. рублей;

- техническая поддержка, обновление и адаптация систем - 100 тыс. рублей.

Внедрение проекта будет осуществляться поэтапно с использованием гибкого подхода, что позволит минимизировать потенциальные риски. Первоначально планируется заключение контрактов с поставщиками программных решений, затем формирование междисциплинарной команды, объединяющей ИТ-экспертов и представителей ключевых департаментов. Следующим шагом станет установка системного обеспечения и его пробное внедрение в ограниченном масштабе - на базе одного подразделения, что даст возможность выявить и устранить возможные недоработки. Полноценный переход на новые системы во всей компании будет осуществлен только после успешного завершения тестового периода. Программа обучения сотрудников сочетает дистанционные курсы для получения базовых компетенций и очные тренинги для углубленного изучения функциональных возможностей программного обеспечения.

Внедрение цифровых решений позволит существенно повысить операционную эффективность компании за счет комплексной автоматизации ключевых процессов. Перевод документооборота, финансовых операций и отчетности в цифровой формат обеспечит сокращение времени обработки данных, уменьшение количества ошибок и ускорение процедур согласования. В результате компания получит более эффективный контроль за использованием ресурсов, бюджетным планированием и соблюдением сроков выполнения задач.

Ожидается, что реализация проекта приведет к снижению операционных затрат на 15-20%, повышению производительности труда на 10-15% и сокращению сроков выполнения проектов до 25%. Инвестиции в цифровые инструменты окупятся в течение 1,5-2 лет, создав при этом устойчивую основу для долгосрочного развития бизнеса благодаря оптимизации рабочих процессов и сокращению доли рутинных операций.

Для расширения бизнеса и выхода на новые рынки предусмотрен

бюджет в размере 1,5 млн рублей. Данное направление стратегии позволит диверсифицировать клиентскую базу и повысить устойчивость компании за счет привлечения зарубежных заказчиков. Основные затраты включают три ключевых компонента: около 600 тыс. рублей будет направлено на участие в международных выставках и тендерах (организационные взносы, аренда выставочных площадей, логистика образцов и командировочные расходы), примерно 200 тыс. рублей составят расходы на международное продвижение (создание и поддержка англоязычного веб-ресурса, поисковая оптимизация и контент-маркетинг), а также около 300 тыс. рублей потребуется для получения международных сертификатов соответствия (таких как ISO 9001 и ISO 14001) для проектной документации и деятельности компании.

Процесс реализации проекта будет осуществляться поэтапно. На начальном этапе планируется проведение комплексного маркетингового исследования потенциальных рынков сбыта, включая страны Казахстан, ОАЭ и Саудовскую Аравию. Затем последует разработка и адаптация презентационных материалов с учетом специфики международных заказчиков. Параллельно будет сформирована программа участия в ключевых отраслевых мероприятиях, организован процесс подачи тендерных заявок и установления партнерских контактов в целевых регионах. Специалисты отдела маркетинга и продаж обеспечат эффективное взаимодействие с потенциальными клиентами и укрепление рыночных позиций компании.

Реализация проекта позволит достичь значимых стратегических результатов. В первую очередь, это географическая диверсификация заказов, снижающая рыночные риски за счет уменьшения зависимости от отдельных сегментов. Участие в международных проектах обеспечит рост доходов, укрепит доверие инвестиционного сообщества и откроет доступ к более капиталоемким контрактам.

Дополнительным конкурентным преимуществом станет формирование имиджа компании как участника глобального рынка, что существенно повысит ее репутационный капитал. Согласно прогнозам, в двухлетней

перспективе ожидается расширение клиентского портфеля на 20-30% и увеличение выручки на 25-30%, с особенно заметным эффектом в валютной составляющей.

В совокупности эти факторы создадут прочную основу для устойчивого развития бизнеса и планомерной международной экспансии, обеспечивая компании долгосрочные конкурентные преимущества.

Общий бюджет стратегии развития включает три основных направления инвестиций. На модернизацию системы управления проектами и автоматизацию бизнес-процессов запланировано 800 тыс. рублей, что предусматривает закупку специализированного ПО, его настройку и обучение сотрудников. Оптимизация закупочной деятельности и логистики потребует 500 тыс. рублей для пересмотра цепочек поставок, поиска новых поставщиков и снижения транспортных издержек. Дополнительно 300 тыс. рублей будет направлено на повышение квалификации персонала через тренинги, семинары и сертификационные программы.

Суммарные затраты на реализацию стратегических инициатив составят 5 млн рублей. Подобные инвестиции обеспечат значительное повышение конкурентоспособности компании при разумном распределении финансовых ресурсов (таблица 8).

Таблица 8 - Общие затраты на реализацию стратегии

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)
Внедрение системы управления проектами	800
Оптимизация закупок и логистики	500
Повышение квалификации персонала	300
Развитие маркетинговой стратегии	700
Внедрение новых технологий проектирования	1 200
Расширение бизнеса и выход на новые рынки	1 500
Итого	5 000

Проведенный анализ бюджета демонстрирует его соответствие стратегическим приоритетам компании. Основные инвестиции сосредоточены на двух ключевых направлениях: внедрение современных технологий проектирования и расширение бизнес-возможностей. При этом такие важные аспекты, как оптимизация закупочной деятельности и развитие персонала, требуют сравнительно небольших, но высокоэффективных вложений.

Особое значение имеет маркетинговая составляющая, направленная на привлечение новых клиентов и укрепление рыночных позиций бренда. Подобное распределение ресурсов обеспечивает комплексное развитие компании, где каждая инвестиционная статья вносит вклад в общее повышение конкурентоспособности.

3.2 Экономическая эффективность предложенной стратегии

Анализ экономической эффективности стратегии основан на прогнозируемой динамике ключевых финансовых показателей, представленных в таблице 9. Реализация запланированных мероприятий предполагает достижение следующих результатов:

Таблица 9- Изменения основных показателей после реализации стратегии

Показатель	До внедрения стратегии	Через 1 год	Через 2 года	Через 3 года
Выручка, тыс. руб.	25 148	28 500	30 500	33 000
Операционные затраты, тыс. руб.	26 188	24 000	22 500	21 000
Чистая прибыль, тыс. руб.	186	1 200	2 500	4 000
Рентабельность продаж, %	-4,1%	3,5%	5,0%	7,2%
Количество клиентов	50	65	80	95
Срок окупаемости, лет	-	1,5	-	-
ROI (рентабельность инвестиций), %	-	24%	50%	75%

Для оценки экономической эффективности стратегии проведем расчет ключевых финансовых показателей:

Чистый денежный поток (NCF) за трехлетний период:

$$\text{Суммарный NCF} = 1\,500\,000 + 3\,000\,000 + 4\,000\,000 = 8\,500\,000 \text{ рублей}$$

Внутренняя норма доходности (IRR):
Рассчитанная IRR составляет 26,9%, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности проекта

Индекс прибыльности (PI). Определяется как отношение дисконтированной стоимости будущих денежных потоков к первоначальным инвестициям (формула 1):

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_{investment}} = 1,17\% \quad (1)$$

где CF_t – денежные потоки по годам;

r – ставка дисконтирования (18%);

$Investment$ – вложенные средства (5 млн руб.).

Проведенные расчеты подтверждают экономическую эффективность предложенной стратегии. При общем объеме инвестиций в 5 млн рублей проект демонстрирует привлекательные финансовые показатели: срок окупаемости составит 1,5 года, к третьему году реализации рентабельность продаж достигнет 7,2%. Значения внутренней нормы доходности (26,9%) и индекса прибыльности (1,17) свидетельствуют о высокой инвестиционной привлекательности и подтверждают, что реализация стратегии создаст условия для устойчивого роста и развития компании.

Анализ влияния стратегических инициатив на экономические показатели ООО «OIL AND GAS DESIGN» представлен в таблице 7. Среди трех ключевых направлений развития - цифровизация бизнес-процессов, выход на международные рынки и усиление маркетинговой деятельности -

максимальный эффект в снижении затрат достигается за счет внедрения цифровых технологий. Внедрение автоматизации бизнес-процессов обеспечит сокращение операционных расходов компании с 26 188 тыс. рублей до 21 000 тыс. рублей в трехлетней перспективе. Данный эффект достигается за счет комплексной оптимизации проектирования, перехода на электронный документооборот и устранения избыточных функций. Помимо снижения затрат, цифровизация процессов способствует росту производительности труда, ускорению выполнения заказов, а также создает предпосылки для расширения клиентского портфеля и увеличения доходов предприятия.

Международная экспансия ООО «OIL AND GAS DESIGN» создает значительные возможности для масштабирования деятельности компании. Выход на зарубежные рынки обеспечит приток новых клиентов и заключение экспортных контрактов. Прогнозируется, что уже в первый год реализации стратегии количество клиентов увеличится с 50 до 65, а к третьему году достигнет 95 компаний. Подобный рост клиентской базы позволит не только нарастить объемы заказов, но и диверсифицировать доходные потоки, что существенно снизит риски, обусловленные зависимостью от внутреннего рынка. В результате чистая прибыль компании продемонстрирует значительный рост - с 186 тысяч рублей до 4 миллионов рублей к концу трехлетнего периода.

Оптимизация маркетинговой стратегии способствует укреплению рыночных позиций ООО «OIL AND GAS DESIGN». Комплексный подход, сочетающий участие в отраслевых выставках, цифровое продвижение и формирование имиджа инновационной компании, позволяет значительно повысить узнаваемость бренда. Результатом становится увеличение конверсии запросов в заказы на 25% и рост лояльности клиентской базы. С финансовой точки зрения это выражается в увеличении выручки до 33 млн рублей при достижении рентабельности продаж на уровне 7,2%, что обеспечивает окупаемость маркетинговых инвестиций в течение 1,5 лет.

Совместное воздействие этих направлений создает синергетический

эффект, способствуя стабильному росту ключевых показателей и укреплению долгосрочной конкурентоспособности компании.

Проведенные финансовые расчеты убедительно доказывают эффективность стратегии ООО «OIL AND GAS DESIGN». За трехлетний период реализации мероприятий прогнозируется формирование чистого денежного потока в размере 8,5 млн рублей. Внутренняя норма доходности проекта (26,9%) существенно превышает ставку дисконтирования (18%), что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности. Индекс прибыльности 1,17 демонстрирует, что на каждый вложенный рубль компания получит 1,17 рубля дохода, подтверждая рентабельность проекта даже с учетом строгих отраслевых требований.

Комплексное внедрение трех стратегических инициатив – цифровой трансформации, международного расширения и маркетингового развития – создает мощный синергетический эффект. Каждое направление вносит уникальный вклад: технологическая модернизация оптимизирует затраты и повышает производительность, глобальная экспансия приносит новых клиентов и стабилизирует доходы, а усиленное продвижение улучшает показатели конверсии и репутацию бренда. В результате компания достигает значительного снижения зависимости от локального рынка, ускоренной окупаемости инвестиций и стабильной рентабельности на уровне 7,2%.

Таким образом, комплексная стратегия компании ООО «OIL AND GAS DESIGN» не только укрепляет её текущие рыночные позиции, но и создаёт прочную основу для устойчивого долгосрочного роста. Даже в условиях экономической нестабильности и жёсткой конкуренции компания получает эффективные механизмы для снижения рисков, рационального использования ресурсов и удержания лидерских позиций в отрасли. Реализация данной стратегии позволит ООО «OIL AND GAS DESIGN» усилить своё присутствие на рынке, повысить финансовую устойчивость и значительно увеличить конкурентоспособность. Такой подход гарантирует стабильное развитие предприятия в высококонкурентной среде.

Заключение

В условиях рыночной экономики предприятиям необходимо непрерывно адаптироваться к динамичным изменениям в экономике, технологиях и социальной сфере. Способность компании сохранять конкурентоспособность становится решающим условием её успеха, обеспечивая стабильное развитие, расширение клиентской базы и укрепление стратегических позиций.

Разработка эффективных стратегий позволяет предприятиям не только удерживать рыночные позиции, но и обеспечивать устойчивое развитие за счёт внедрения инновационных технологий и современных методов управления, что в конечном итоге повышает их конкурентоспособность. В рамках выпускной квалификационной работы проведён анализ теоретических аспектов конкурентоспособности, выполнена всесторонняя оценка деятельности ООО «OIL AND GAS DESIGN», определены ключевые преимущества и проблемные зоны компании, а также предложен комплекс практических мер по оптимизации её работы.

Исследование показало, что конкурентоспособность ООО «OIL AND GAS DESIGN» формируется под влиянием ключевых факторов, включая инновационный потенциал, качество услуг, финансовую устойчивость и эффективность маркетинговой деятельности. Анализ выявил значительные конкурентные преимущества компании: высокую квалификацию персонала, применение передовых технологий проектирования и развитую сеть стратегических партнёрств. Вместе с тем были обнаружены и проблемные зоны: повышенная себестоимость услуг, относительно небольшая доля рынка и определённые финансовые риски.

На основании проведенного анализа разработана комплексная стратегия повышения конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN». Основу стратегии составляет оптимизация бизнес-процессов за счет внедрения цифровых решений и автоматизации рабочих процессов, что позволит

повысить эффективность управления проектами и сократить операционные издержки. Важным направлением является расширение рыночного присутствия через участие в международных тендерах, освоение новых сегментов рынка и увеличение клиентской базы.

Особое внимание уделяется усилению маркетинговой активности, включая развитие цифровых каналов продвижения, участие в профильных выставках и совершенствование клиентского сервиса для повышения узнаваемости бренда. Технологическое развитие предполагает внедрение инновационных методов проектирования, автоматизацию инженерных расчетов и использование современных программных комплексов.

Неотъемлемой частью стратегии является развитие кадрового потенциала компании через организацию программ профессионального обучения и сертификации сотрудников, что позволит повысить их квалификацию и эффективность работы. Реализация данных мер в комплексе обеспечит устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке.

Разработанная стратегия повышения конкурентоспособности ООО «OIL AND GAS DESIGN» демонстрирует высокую экономическую эффективность. Реализация предложенных мероприятий позволит компании достичь значительных финансовых результатов: срок окупаемости инвестиций составит 1,5 года при внутренней норме доходности 26,9%, а чистая прибыль предприятия к третьему году реализации стратегии возрастет в 20 раз.

Представленный комплекс мер доказал свою эффективность и способен обеспечить ООО «OIL AND GAS DESIGN» устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Внедрение стратегии создаст прочную основу для долгосрочного развития компании, укрепления её рыночных позиций и достижения стабильного финансового роста.

Список используемой литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2019. – 519 с.
2. Афанасьев М. П. Основы стратегического менеджмента / М. П. Афанасьев. – СПб.: Питер, 2021. – 340 с.
3. Барни Дж. Стратегический менеджмент: устойчивое конкурентное преимущество / Дж. Барни, У. Хестерли. – 2-е изд. – М.: Питер, 2021. – 592 с.
4. Герасименко В. В. Анализ и диагностика конкурентоспособности фирмы / В. В. Герасименко. – М.: Дашков и К°, 2022. – 312 с.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 480 с.
6. Друкер П. Ф. Управление в условиях рыночной экономики / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2020. – 432 с.
7. Корнюхина А. И. Оценка конкурентоспособности предприятия: методологические основы / А. И. Корнюхина. – СПб.: Питер, 2018. – 256 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 13-е изд. – М.: Вильямс, 2020. – 816 с.
9. Кузнецов А. В. Конкурентоспособность предприятия: современные подходы / А. В. Кузнецов. – М.: Экономика, 2019. – 324 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 736 с.
11. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – 21-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 1010 с.
12. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 583 с.
13. Мэнкью Н. Г. Принципы экономикс / Н. Г. Мэнкью. – 6-е изд. – М.: Юрайт, 2022. – 944 с.
14. Попов Е. В. Управление конкурентоспособностью предприятия / Е. В. Попов. – Екатеринбург: УрО РАН, 2019. – 328 с.

15. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 454 с.
16. Серов Е. В. Современные методы стратегического управления / Е. В. Серов. – М.: Юрайт, 2020. – 387 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: теория и практика / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – М.: Альфа-Пресс, 2020. – 416 с.
18. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 06.03.2024).
19. Щеглова Т. В. Маркетинговые стратегии и конкурентоспособность / Т. В. Щеглова. – СПб.: Питер, 2019. – 398 с.
20. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Дело, 2018. – 432 с.