



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Управление конкурентоспособностью предприятия»

Исполнитель Андриевский Михаил Алексеевич

Руководитель Аракелов Микаэл Сергеевич

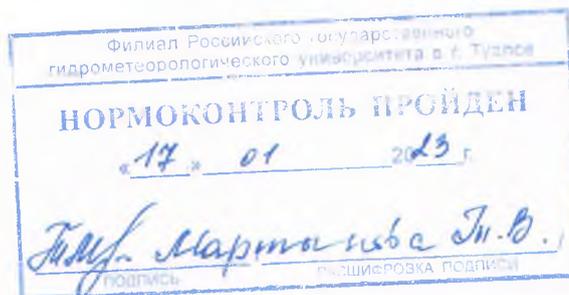
«К защите допускаю»

и.о. заведующий кафедрой _____

кандидат экономических наук, доцент

Шутов Василий Васильевич

«15» 01 2023 г.



Туапсе
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия строительной отрасли	6
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	6
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия строительной отрасли	13
2 Анализ и оценка эффективности управления конкурентоспособностью ООО Фирма «Промсоюз»	21
2.1 Организационно – экономическая характеристика строительного предприятия.....	21
2.2 Анализ качества строительных услуг и оценка управления конкурентоспособности исследуемого объекта	29
3 Разработка комплексных мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Фирма «Промсоюз»	40
3.1 План мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и росту эффективности производства.....	40
3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий	49
Заключение	57
Список литературы	61

Введение

Высокая конкурентоспособность предприятий является необходимым условием обеспечения высокой прибыли в современных условиях. В этой связи проблема повышения конкурентоспособности строительных организаций полного цикла, работающих для жилищного строительства, становится все более важной, особенно в стремительно меняющейся ситуации на рынке жилья. Число строительных организаций каждый год возрастает, конкуренция в отрасли увеличивается.

С другой стороны, доходы населения падают, меняются потребности покупателей в жилой недвижимости и их финансовые возможности. Также происходят изменения в государственном регулировании, например, в 2019 году были внесены изменения в закон «О долевом строительстве». Все эти факторы вынуждают строительные организации искать пути повышения своей конкурентоспособности.

Одной из особенностей строительной отрасли выступает высокая материалоемкость строительных работ и продукции, материалы занимают порядка 60 % в структуре работ строительных организаций. Поэтому данное исследование направлено на поиск и усовершенствование механизмов управления внутренними процессами, в частности материальными ресурсами строительных организаций полного цикла, обеспечивающих повышение их конкурентоспособности.

Контроль за конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны менеджмента организации, позволит удовлетворить специфические запросы потребителя раньше и лучше других. Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее.

Конкурентоспособность – сложное и разностороннее понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как товар

(услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей[8,с.14].

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования выбрано строительно-монтажное предприятие – ООО Фирма «Промсоюз».

Предметом исследования является управление конкурентоспособностью предприятия строительной отрасли.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления конкурентоспособностью предприятия с учетом отраслевой специфики деятельности строительных организаций и обоснование их экономической эффективности.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- 1) изучение теоретических и методических аспектов управления конкурентоспособностью строительной организации;
- 2) проведение анализа и оценки эффективности управления конкурентоспособности ООО Фирма «Промсоюз» с учетом оценки финансового состояния и качества строительных услуг;
- 3) разработка комплексных мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью строительного предприятия и обоснование экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

Исследованием конкурентоспособности организаций занимались такие экономисты, как Г.Л.Азоев, Р.А.Фахрутдинов, М.Г. Долинская, И. Н. Соловьев, Г.Г.Азгальдов, Г.Н.Игольников, Е.А. Патрушев, Е. П. Голубков, Ю. А. Савинов,

А. Селезнев, П. Друкер, Л. Тис, Д. Коллис, И. В. Ершова, Д. С. Воронов, П. В. Забелин, В. В. Криворотов, Е.А.Марченко и др., работы которых, составили теоретическую базу выпускной квалификационной работы. Однако, в этих работах недостаточно исследованы отраслевые особенности обеспечения конкурентоспособности в различных сферах экономики, в том числе и в строительстве.

Одним из эффективных способов повышения конкурентоспособности строительных организаций может выступать управление стоимостью строительно-монтажных работ, наиболее существенной составляющей которой являются затраты на материальные ресурсы. Эти вопросы широко освещены в работах Л. Н. Авдеевой, М. Г. Бейгельзимера, К. Я. Бондаренко, В. В. Бузырева, Л.Е.Замураевой, К.В.Инютиной, В.О.Корсунской, О.А.Новикова, В.И. Степанова, В.Ф.Сытник, Д.А.Паньковского, В.И.Яновского и др. Однако, несмотря на большое количество работ, раскрывающих отдельные аспекты управления, теоретические аспекты обеспечения и использования материальных ресурсов строительной организации развиты недостаточно.

Методическую основу выпускной квалификационной работы составили методы системного анализа и социально-экономического прогнозирования, которые применительно к конкретным задачам выражены в следующем: исследованы форма и содержание процесса деятельности строительно-монтажного предприятия; проведен анализ коммерческой деятельности с учетом выявления проблемных сторон.

Информационной основой выпускной квалификационной работы являются данные и сведения, полученные из опубликованных научных работ по проблемам управления конкурентоспособностью предприятия, а также информационные и отчетные материалы официальных источников.

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия строительной отрасли

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности

Строительная отрасль играет важную роль в экономике страны. В 2019 г. строительство занимало 5 место по доле в структуре ВВП, все последующие 3 года рассматриваемая отрасль стабильно держится на 8 месте. Динамика доли строительной отрасли в ВВП России представлена на рисунке 1.1.

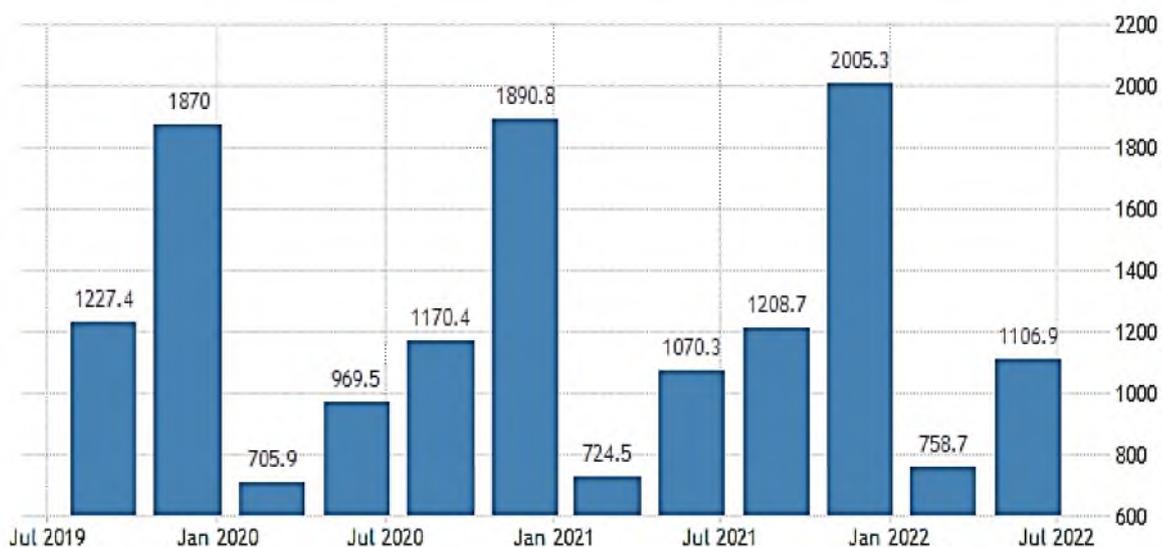


Рисунок 1.1 - Динамика доли строительной отрасли в ВВП России

В этой связи степень конкуренции на рынке строительных организаций неуклонно возрастает, а проблема обеспечения конкурентоспособности становится насущной проблемой каждой строительной организации. Существует множество моделей управления конкурентоспособностью предприятия.

Общая схема анализа системы управления конкурентоспособностью продемонстрирована на рисунке 1.2. Большие резервы повышения конкурентоспособности кроются в управлении внутренними процессами предприятия. Одной из специфических особенностей строительной отрасли является высокая материалоемкость: до 60% в структуре затрат на производство строительных работ занимают материалы.



Рисунок 1.2 - Общая схема анализа системы управления конкурентоспособностью предприятия сферы строительных услуг

В литературе описаны механизмы повышения конкурентоспособности именно строительных организаций за счет управления материальными ресурсами. Например, в трудах Бухалкова М.И. предложено использовать системный подход в управлении материальными ресурсами для повышения конкурентоспособности. Однако при управлении материальными ресурсами на предприятиях в строительной отрасли могут возникать проблемы, которые необходимо своевременно решать для эффективного функционирования организации: отражение сведений лишь о наличии и фактическом движении материальных ресурсов, учет материальных ресурсов по средним ценам, редкое использование эффективных систем управления запасами и др. [5, с.55].

Поэтому существует реальная практическая потребность в механизме управления конкурентоспособностью строительного предприятия за счет совершенствования внутренних процессов на основе управления материальными ресурсами.

Дефиниция «конкурентоспособность предприятия» имеет различные трактовки и подходы к определению. В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание») [9, С.101]. Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Вторым подходом рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории. Третьим подходом определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка. Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же, определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль.

Каждый из выделенных авторами подходов уделяет внимание только одной стороне многогранного понятия конкурентоспособности организации. По нашему мнению, под ней следует понимать способность предприятия выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке, в условиях обеспечения эффективности его деятельности на долгосрочную перспективу на основе реализации ключевых компетенций бизнеса.

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом.

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность - монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям[21,с.165]:

- наличие большого числа производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т.е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т.е. должны отсутствовать рыночные барьеры;
- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т.е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности.

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются.

Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных. В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам - несовершенной конкуренции. Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.3.

Природа продуктов	Количество продавцов		
	один	несколько	много
Однородные продукты	Чистая монополия	Однородная олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированные продукты		Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Рисунок 1.3 - Типы рынков несовершенной конкуренции

Как видно из рисунка, классификационных признака два [19, с.21-22]:

- количество продавцов на рынке;
- дифференцированность товара: под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами — металл, нефть, зерно, сахарный песок и т.д. Свойства этих продуктов или заданы природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять.

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие важное значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды.

Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т.п.

В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов [18,с.79]. Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня превалирующей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей [22,с.108].

Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на

рынке и вытеснение с него конкурента. Обозначим факторы, влияющие на конкурентную борьбу. Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Факторы конкурентоспособности - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия.

Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения. Конкурентоспособность предприятия складывается из следующих факторов [10, с. 108]:

- ресурсного - затраты ресурсов на единицу готовой продукции;
- ценового - уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию;
- «фактора среды» - в данный фактор входят: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

Вся совокупность факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние.

Внутренние факторы - объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной стабильной конкурентоспособности: финансово-экономический потенциал, кадровый потенциал, эффективность рекламы, условия хранения, транспортировки, упаковки продукции, уровень сервисного и гарантийного обслуживания и т.д.

Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой систему, в которую объединены структурные элементы - с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.

В России управление деятельностью предприятий и обеспечение им должного уровня конкурентоспособности в условиях расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям проходят весьма сложно. Гибкое приспособление к внешней среде, которая в нашей стране играет важную роль, – одно из условий функционирования субъекта экономики. В настоящее время значение факторов внешней среды повышается. Необходим подбор четко определенного конкретного набора факторов, оказывающих влияние на работу предприятия в конкретный период времени.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия строительной отрасли

Разработка проблемы конкурентоспособности товаров и услуг строительной отрасли напрямую зависит от выбранного метода оценки. Отметим, что оценка способности услуги конкурировать производится

путем сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами базы сравнения, т.к. конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. За базу сравнения принимается либо потребность покупателя, либо образец строительной продукции. Обычно образец – это аналогичный товар, имеющий максимальный объем продаж и наилучшую перспективу сбыта в будущем. Если за базу сравнения принимается потребность, то расчет единичного показателя конкурентоспособности может производиться по формуле [2,с.57]:

$$Q_i = (P_i / P_{i0}) * 100\% \quad (1.1)$$

где, q_i - единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра для анализируемого товара;

P_{i0} - величина i -го параметра для образца, взятого за базу сравнения.

Иногда параметры строительной продукции не имеют физической меры. В этом случае для оценки этих характеристик используется методы оценки в баллах. Описанный метод (дифференциальный) позволяет лишь констатировать факт необходимости повышения или снижения параметров продукции для обеспечения конкурентоспособности, но не отражает влияние каждого параметра при выборе товара потребителем.

Анализ деятельности любого строительного – монтажного предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности. Следует также подчеркнуть, что оценка конкурентоспособности имеет много общего с анализом его хозяйственной деятельности. Оценка

конкурентоспособности, т.е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики. Также изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях строительного ассортимента, необходимости поиска новых рынков строительной отрасли или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых, либо модернизации строительного-монтажных услуг [16,с.57].

Именно эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль [13,с.78].

Проблема оценки конкурентоспособности строительного предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д. В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными.

Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов и критериев ее оценки. Среди основных методов анализа в экономической литературе выделяются следующие [17,с.322]:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же, за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;

— факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;

— сравнительный анализ - сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

Многие эксперты в области анализа строительной деятельности рассматривают процедуру проведения комплексной сравнительной оценки, состоящей из следующих этапов [26,с.117]:

- конкретизация целей и задач комплексной оценки;
- выбор исходной системы показателей;
- организация сбора исходной информации;
- расчет и оценка значений частных показателей;
- обеспечение сравнимости оцениваемых показателей;
- выбор конкретной методики, т. е. разработка алгоритма и программы расчета комплексных сравнительных оценок;
- расчет комплексных оценок;
- экспериментальная проверка адекватности комплексных, обобщающих оценок реальной экономической действительности;
- анализ и использование комплексных сравнительных оценок.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности строительного предприятия:

— оценка с позиции сравнительных преимуществ - сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

— оценка с позиции теории равновесия - в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей

производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора.

Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов. Оценка, исходя из теории эффективности конкуренции, может проводиться при использовании существующих видов метода [29, с.267]:

— структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

— функциональный подход - оценка конкурентоспособности согласно данному подходу осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Рассмотрим каждый метод более подробно с целью детального анализа и комплексной оценки определенного направления. Оценка на базе качества продукции. Данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности. В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, характеризующих степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Профиль требований - сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется

сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

Профиль полярностей. В основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т.е. ее сильных и слабых сторон, в качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

Матричный метод. Применение данного метода позволяет конкурентоспособность предприятия рассматривать в динамике. Методологическая незавершенность имеющихся подходов в рамках теории сравнительных преимуществ, теории равновесия и теории эффективной конкуренции явилась предпосылкой для разработки иных способов решения проблемы (оценка на базе качества, профили требований и полярностей, матричный метод).

Изучая труды наиболее известных авторов, выделим наиболее часто применяемые методы оценки системы управления конкурентоспособностью строительных предприятий, предлагаемые в специальной литературе, и проведем их сравнительный анализ.

В первую очередь, отметим, что в современной практике существует сразу несколько подходов к организации оценки конкурентоспособности организации. К ним относятся [30, с.35-37]:

- метод «профилей» и качества, в рамках которого идет оценка конкурентоспособности продукции;
- функциональный подход, в рамках которого идет оценка соотношения цены и качества, нормы прибыли и загруженности производственных мощностей;
- метод «банчмаркинга», в рамках которого идет практическое сравнение предприятия с наиболее близкими рыночными конкурентами;
- метод теории эффективной конкуренции, в рамках которого идет экономическая оценка эффективности функционирования всех подразделений предприятия.

Также в рамках оценки конкурентоспособности предприятий строительной отрасли могут использоваться такие методы, как: SWOT-анализ — классический инструмент оценки конкурентоспособности предприятия, базирующийся на анализе четырех сфер, среди которых сила, слабость возможности и угрозы компании.

PEST-анализ, особенно популярный среди больших строительных компаний, используется для оценки внешней среды организации и выявления факторов, которые могут оказать влияние на ее функционирование.

Метод «Пяти сил Портера» был разработан в 1979 году Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса как простой фрейм для оценки конкурентоспособной мощи и позиции организации на рынке. Теория базируется на концепции, что имеется пять сил, которые определяют конкурентоспособную мощь и привлекательность рынка.

Модель Маккинси — метод оценки конкурентоспособности организации, который проводит оценку внутренней среды предприятия по 7 категориям, 3 из которых «жесткие», а 4 «мягкие».

Модель Адизеса заключается в том, что все компании схожи с живыми организмами и проходят одинаковые стадии жизненного цикла. Понимание текущего этапа предприятия помогает сформировать стратегию его управления и развития [20, с.87].

Конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности. В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия необходимо выделить следующий метод, в основе которого лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия — это метод экспертных оценок. Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для

выработки управленческого решения. Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано, в других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

По сравнению с ранее рассмотренными методами предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке строительной продукции.

Подводя итог вышесказанному необходимо отметить что, существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном строительной продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

В зависимости от поставленной задачи оценка конкурентоспособности предприятия может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но проводиться он должен по всем направлениям [28,с.68].

2 Анализ и оценка эффективности управления конкурентоспособностью ООО Фирма «Промсоюз»

2.1 Организационно – экономическая характеристика строительного предприятия

Объектом исследования в данной работе является общество с ограниченной ответственностью ООО Фирма «Промсоюз», осуществляющее строительные - монтажные работы в Краснодарском крае.

Сокращенное название предприятия: ООО Фирма «Промсоюз»
Предприятие было образовано 28 марта 2011 года и на протяжении более 10 лет является строительной компанией, предлагающей широкий спектр специализированных услуг. Фирма, выбрала для себя приоритетом такую отрасль как строительство, о чем свидетельствует непрерывная работа в этой сфере. Строительная компания имеет аккредитацию на торговых площадках и принимает активное участие в электронных торгах, по выполнению строительных работ и поставки материалов, как частных, так и бюджетных объектов. Компания имеет в своем арсенале ряд спецтехники, а также привлекает на основании субаренды с фирмами более мощную и современную технику в сфере строительного-монтажных специализированных работ.

Основной специализацией ООО Фирма «Промсоюз» является реконструкция, капитальный ремонт объектов промышленного, общегражданского и специального назначения «под ключ», а так же обеспечение объектов инженерными сетями, а так же водоотведением и газификацией, необходимыми для производства и безопасной жизнедеятельности, производство и монтаж высокотехнологичных строительных конструкций, изготовление фундамента любой сложности, монолитные работы, благоустройство прилегающих территорий, устройство фасадов любого типа, внутренняя отделка помещений, устройство кровли различных типов и форм. На протяжении многих лет фирма зарекомендовала себя как надежный партнер в области проектирования и дизайна,

строительства и проектирования. Наглядным примером конкурентоспособного предприятия является комплекс работ по внутренней отделке, изготовлению сложной мембранной кровли и благоустройству прилегающей территории гостиничного комплекса 4-х звездочного комплекса Отель «HELIOPARK», Отель «Зодиак» п.Ольгинка, развлекательный комплекс в п.Лермонтово и многие другие объекты.

В период с 2019 по начало 2022 года были произведены внутренние и теплоизоляционные работы в ООО «РН-Туапсенефтепродукт» и АО «Черномортранснефть» комплекс капитального ремонта по укреплению дренажной системы с защитой от размыва дл НК «Роснефть», монолитные работы по укреплению полотна дороги КТО для перевозки крупно-габаритного оборудования для ООО «РН-Туапсенефтепродукт» НК «Роснефть» с последующей отделкой «рваным» камнем стен и благоустройством прилегающей производственной территорией. Проект по модернизации помещений был разработан под кафе «Гамбринус» и ресторан «Ассорти», которые в последнее время пользуются особой популярностью у жителей и гостей города, а так же для многих объектов здравоохранения и детских учреждений района. В настоящее время строительная компания обрела собственную строительную инфраструктуру. Компания специализируется в первую очередь на возведении бетонных сооружений и фундаментов.

Территориально строительная компания находится в Туапсинском районе, в х.Греческом. Структура компании состоит из финансового отдела, отдела экономики и финансового планирования, инженерно - технического отдела. У предприятия имеются производственные корпуса, которые удовлетворяют условиям строительного процесса, существуют внутренние транспортные коммуникации. Имеются несколько производственных площадок с развитой строительной инфраструктурой и оснащенных техникой.

Фирма поддерживает и расширяет установленные связи с основными поставщиками материалов, с целью выявления новых строительных материалов.

Штат строительного-монтажного предприятия включает в себя 52 высококвалифицированных специалистов. Уровень квалификации персонала предприятия ООО Фирма «Промсоюз» можно считать высоким, что обеспечивает высокий профессиональный и качественный уровень выполнения заказов. На рисунке 2.1 представлена организационная структура строительного предприятия, которая имеет линейно-функциональный вид управления, при котором сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО Фирма «Промсоюз»

Для постоянного развития, руководство предприятия реализует специальные программы по управлению персоналом:

- проводит специальные программы по мотивации сотрудников, т.е. премирование лучших;
- дает им возможность быстро продвигаться по карьерной лестнице;
- постоянно проводит мастер-классы по их обучению.

На результатах реализации планов основан контроль и оценка эффективности управления строительной организации. Контроль осуществляется по следующим критериям: динамика прибыли, объем продаж, количество постоянных клиентов.

Можно выделить стратегический контроль, текущий контроль за выполнением конкретных мероприятий, а также контроль прибыльности, подразумевающий анализ фактической прибыли и эффективности маркетинговых усилий [7,с.51].

Многогранная деятельность предприятия находит свое выражение в системе экономических показателей. Строительное предприятие, как правило, является многоотраслевым, поэтому для оценки его работы необходимы синтетические показатели, отражающие взаимосвязь внутри отдельной отрасли и между отраслями. Данную задачу можно решить только на основе стоимостных показателей. Показатели, позволяющие в целом охарактеризовать экономический процесс, называют основными экономическими показателями.

Именно они обеспечивают количественную и качественную характеристику процесса производства. Основные показатели, характеризующие деятельность ООО Фирма «Промсоюз» за период 2019-2021 годы, представлены в таблице 2.1. Анализируя деятельность строительного монтажного предприятия, следует отметить следующее. Объем выполненных строительно-монтажных работ увеличивается. В целом, за три года работы организации он возрос более чем в 3 раза, что происходило по причине увеличения заказов на строительство.

Таблица 2.1 - Основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности ООО Фирма «Промсоюз» за 2019-2021 годы, млн. руб.

Наименование показателя	2019 год	2020 год	2021 год
Выручка от реализации работ, услуг	17445,5	23 237,0	57 395,0
Объем выполненных строительно-монтажных работ	15919,1	22643,3	53 853,0
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	17612,4	20 948,0	54 936,0
Затраты на 1 рубль проданных работ, услуг	1,01	0,90	0,96
Среднегодовая стоимость основных фондов	8721,1	9706,0	10024,0
Фондоотдача, руб./руб.	2,00	2,39	5,73

Продолжение таблицы 2.1

Численность персонала, чел.	27	44	52
Среднегодовая выработка, руб./чел.	103,8	132,0	315,4
Балансовая прибыль (убыток)	-170	1489	777
Чистая прибыль (убыток)	-142	923	187
Рентабельность продукции, %	-0,90	9,85	4,28
Рентабельность основной деятельности, %	-0,98	6,41	1,35

Как видно по результатам анализа, выручка от реализации продукции предприятия возросла за 2019-2021 гг. в 3 раза, соответственно и общая себестоимость реализации продукции предприятия имеет тенденцию роста. Основную долю в затратах на реализацию продукции составляют расходы на материалы, энергию, топливо. Затраты на 1 рубль реализованной продукции предприятия возросли на 25 коп. или на 35,2%, что оценивается отрицательно в работе ООО Фирма «Промсоюз».

Удельный вес себестоимости в общем объеме произведенной продукции и выполненных работ увеличился на 19 коп. Эффективность использования основных средств предприятия увеличилась, фондоотдача возросла более чем в 2,6 раза, на что повлияли темпы роста объемов реализации продукции предприятия.

Финансовым результатом деятельности предприятия является прибыль, только в 2019 году был отмечен убыток. Увеличение удельного веса себестоимости в 2019 году привело к значительному понижению балансовой прибыли. Эти результаты говорят о снижении объемов строительно-монтажных работ, падение прибыли вызвано несвоевременными платежами со стороны заказчиков. Наличие балансового убытка в размере 170 млн.руб. объясняется также превышением затрат на производство и реализацию работ и услуг над общим объемом выручки от реализации продукции. Объемы балансовой прибыли ООО Фирма «Промсоюз» в 2021 году уменьшились в 2

раза по сравнению с 2020 годом. Данные, приведенные в таблице 2.1 показывают, что доходы предприятия значительно сократились. В 2021 году на один рубль произведенной продукции затраты составляют 96 копеек. У предприятия наблюдается очень низкая рентабельность вследствие превышающего роста затрат над темпами роста выручки от реализации продукции. В целом можно сделать вывод, что в последние месяцы 2021 года ООО Фирма «Промсоюз» работало для того, чтобы покрыть свои расходы.

Слабыми сторонами строительной продукции являются качество товара и возможности роста рынка, а также в меньшей степени - интенсивность конкуренции.

Возможности роста рынка ограничены в настоящее время большим объемом долевого строительства жилья по Туапсинскому району, перенасыщением данного рынка продукцией (спрос меньше предложения), ростом цен на жилье (а период с начала 2021 года по конец 2021 года цены на жилье в строящихся домах гражданского типа, долевое участие – выросли на почти в два раза) при низком уровне жизни и платежеспособности населения.

Показателями, характеризующими производственную программу строительного предприятия, являются: ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства; соблюдение норм продолжительности строительства; выполнение общего объема строительно-монтажных работ; ритмичность работы; качество строительной продукции и т.д.

Выполнение объема подрядных работ является обобщающим показателем деятельности строительной организации. Общий объем строительно-монтажных работ служит основой для определения потребности в материальных ресурсах, фонде заработной платы и размере оборотных средств. При анализе структуры продукции необходимо обеспечить группировку изделий по отраслевым сегментам, на соответствующую и не соответствующую профилю данного предприятия.

Анализируя структуру реализованной продукции можно сказать, что средний удельный вес продукции соответствующей профилю предприятия за

анализируемый период составляет 92,89%. В данном случае речь идет о строительном-монтажном и ремонтно-строительном работах. Также можно отметить, что прослежено падение объемов строительного-монтажных работ в конце 2019 начале 2020 года. Уменьшение объемов строительного-монтажных работ привело к сокращению прибыли предприятия и связано в первую очередь с сокращением заказов на выполняемые предприятием строительные работы. Если сравнить 2020 год с ему предшествующим, то видно, что он был крайне тяжелым для предприятия и охарактеризовался сокращением объема работ на 166,7 млн. руб. Уменьшение объемов работ привело к сокращению прибыли предприятия и связано в первую очередь с сокращением заказов на выполняемые предприятием строительные работы. Предприятие потеряло часть ниши на рынке, и теперь перед ним стоит главная задача - отвоевать ее у своих конкурентов.

В последние годы предприятие уверенно заключала договоры на выполнение работ, что и нашло свое отражение на динамике их объема. В отношении динамики удельного веса реализованной продукции соответствующей профилю предприятия определенной тенденции не наблюдается. Так, в 2020 году наблюдается увеличение удельного веса на 6,19% по отношению к предыдущему году; в 2021 году отмечается спад на 3,62% по отношению к предыдущему году. Не соответствующая профилю предприятия строительного-монтажная продукция к среднему по удельному весу составляет 7,11%, т.е. почти десятая часть всех производственных работ.

В целом за три года объем производимых строительного-монтажных работ возрос на 36622 млн. руб. или на 212,54%, при этом среднегодовой темп прироста составил – 42,5%. В 2020 году наблюдаем рост объема выполненных строительного-монтажных работ на 6724,2 млн. руб. или на 42,24%. В 2021 году рост объемов выполненных строительного-монтажных работ увеличился по сравнению с 2020 годом на 31209,7 млн. руб., или на 137,83%. В 2021 году реализация по неосновной деятельности увеличилась с 593,7 млн. руб. до 3542 млн. руб., что больше уровня 2020 года почти в 6 раз.

Рассмотрим динамику объема строительно-монтажных работ в ООО Фирма «Промсоюз» за отчетный период и результаты анализа отразим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Динамика объема строительно - монтажных работ ООО Фирма «Промсоюз»

Период	Объем СМР, руб.	Базисные		Цепные	
		Темп роста, %	Абсолютный прирост,руб.	Темп роста, %	Абсолютный прирост, руб.
2019	15919,1	92,39	- 0,97	98,96	5,61
2020	22643,3	131,41	39,02	142,24	43,28
2021	53853	312,54	181,13	237,83	95,59

Проведение анализа производственной программы предполагает также анализ выполнения планов предприятия по выпуску продукции, ассортименту, номенклатуре и ее структуре. Однако, данное предприятие работает в последние годы исключительно по заказам на подрядной основе, что затрудняет процесс планирования.

Под себестоимостью строительно-монтажных работ понимаются денежные затраты строительной организации на производство работ и сдачу заказчикам объектов и комплексов работ. В рамках данного анализа проводится оценка себестоимости продукции в целом и по элементам затрат, выявление динамики данного показателя, определение влияния изменения каждой статьи затрат на общее изменение себестоимости продукции методом долевого участия, а также определение предельного уровня затрат [25,с.29].

Структура элементов затрат, подчеркивает, что производство продукции предприятия является материалоемким. Доля материальных затрат в общем объеме затрат предприятия за 2019-2021 гг. составляет более 50%, в 2021 году она увеличилась до 73,29%, что оценивается отрицательно в работе ООО

Фирма «Промсоюз». Основную долю в материальных затратах (более 90%) занимают затраты на сырье и материалы, топливо и электроэнергию.

Производство на предприятии является достаточно трудоемким, в последнее время наметилась тенденция к росту доли затрат на оплату труда, что впрочем объясняется изменением политики в области заработной платы: предприятие не считает для себя возможным в настоящее время увеличивать заработную плату работникам предприятия.

Различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности предприятия получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов. Конечный финансовый результат деятельности предприятия – это балансовая прибыль или убыток, который представляет собой сумму результата от реализации продукции (работ, услуг); результата от прочей реализации; сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Строительная организация имеет свой автопарк, а также подсобные производства: пилораму, столярный цех, растворобетонный узел, занимается лесозаготовкой. В данном случае речь идет также об оказании следующих услуг для других организаций и населения: погрузо-разгрузочные работы при помощи крана-балки и автокрана, перевозка грузов автосамосвалом, перевозка пассажиров автобусами, сварочные работы, зарядка аккумуляторов и прочие. Подсобное производство в основном направлено на обеспечение материалами основной деятельности ООО Фирма «Промсоюз», а также реализации заказчикам по договорам-подряда.

2.2 Анализ качества строительных услуг и оценка конкурентоспособности исследуемого объекта

Анализируя результаты деятельности рассматриваемого предприятия, можно констатировать, что оно достигло достаточно высоких показателей в своём развитии за очень короткие сроки, при этом практически не

использовались такие современные технологии продвижения услуг на рынке, как реклама и PR. Основными инструментами позиционирования стало участие в тендерах и заключение договоров на более жестких условиях, что, несомненно, влекло за собой определенную степень риска.

Строительное предприятие Фирма «Промсоюз» зарекомендовало себя на рынке строительных услуг, и продолжает приобретать положительную репутацию не только в районе, но и в регионе. Представляется очевидным, что выход на новый уровень развития и расширения деятельности в сфере высококонкурентного строительного бизнеса на данном этапе жизненного цикла организации требует профессиональных PR-действий.

Товаром Фирма «Промсоюз» является строительная продукция – то есть законченные строительством и сданные в эксплуатацию объекты (жилые дома, производственные здания и сооружения, объекты общественного и гражданского назначения, мосты, трубопроводы и т.д.). При исследовании конкурентоспособности строительной продукции необходимо выделить два основных этапа оценки конкурентных преимуществ предприятия. Первый этап охватит получение балльной оценки конкурентоспособности товара. Вторым этапом будет включен расчет индексов конкурентоспособности. На первом этапе исследования выделяются следующие интеграции:

- определение состава потребительских и стоимостных параметров (характеристик) продукции, которые потребитель считает существенными при принятии решения о покупке;

- определение иерархии этих параметров по их значимости (важности) для покупателя и расчет весовых коэффициентов;

- балльная оценка каждого параметра и построение профиля конкурентоспособности;

- расчет среднего балла конкурентоспособности по товарам.

Основные усилия в этом блоке исследования направляются на получение от потребителей продукции информации по составу существенных параметров, их значимости и оценке. При проведении опроса населения и

организаций Туапсинского района выяснилось, что для этой оценочной шкалы существенными являются следующие параметры:

- качество (П1);
- срок строительства (П2);
- цена потребления, включающая цену продажи и дополнительные затраты потребителя (П3);
- престиж предприятия-изготовителя (П4).

Параметры П1, П2 и П4 являются потребительскими, а П3 относится к группе стоимостных характеристик. Различные параметры имеют разную значимость для потребителей. Сразу определить «вес» каждого параметра достаточно сложно, поэтому в данном исследовании необходимо использовать метод по-парных сравнений параметров, значительно облегчающий эту задачу и дающий довольно точные и достоверные результаты. Метод заключается в выполнении следующих шагов. Составим матрицу по-парных сравнений и отразим результаты в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Матрица по-парных сравнений

Показатель	П1	П2	П3	П4
П1	1	1	3	5
П2	1	1	4	5
П3	1/3	1/4	1	5
П4	1/5	1/5	1/5	1

Определение набора параметров и их сравнительной значимости для покупателей - исходная точка анализа конкурентоспособности продукции. Далее эти параметры необходимо количественно определить. В нашем исследовании для количественного определения параметров будем использовать балльную оценку.

Оцениваются все параметры по 10-ти балльной шкале, давая оценки по степени удовлетворения желаний потребителей, при этом высшую оценку

10баллов получает идеальный товар. Результаты проведенной оценки сведены в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 - Оценка продукции конкурентных предприятий

Предприятие	Параметры			
	Качество (П1)	Срок (П2)	Цена (П3)	Имидж (П4)
ООО «Фирма «Промсоюз»	8	8	7	8
ООО «Трест -2»	7	8	6	7
ООО «Монолит»	8	8	7	7
ООО «ЮгСтройИнвест»	8	8	6	8

По данным таблицы 2.4 построим профили конкурентоспособности продукции Фирма «Промсоюз» и его основных конкурентов на рынке строительных услуг города Туапсе и района, выбранных в качестве примера: ООО «Трест-2», ООО «Монолит» и ООО «ЮгСтройИнвест». На оценочных параметрах наглядно видны преимущества и недостатки товаров исследуемого предприятия по отношению к товарам конкурента. Рассчитаем средний балл конкурентоспособности по товарам предприятий – конкурентов с учетом весовых коэффициентов значимости по формуле [11,С.17]:

$$n/Бк = \sum_{i=1}^n S d_i V_i \quad (2.1)$$

где, Бк - средний балл конкурентоспособности товара,

d_i - весовой коэффициент значимости i -го параметра,

V_i - балльная оценка i -го параметра,

n - количество оцениваемых параметров;

$i=1$

Произведем оценку конкурентных параметров по каждому строительному предприятию, выделив при этом средний балл уровня конкурентоспособности:

ООО Фирма «Промсоюз»

$$B_k = 0,34 \times 8 + 0,38 \times 8 + 0,23 \times 8 + 0,05 \times 8 = 8$$

ООО «Трест-2»

$$B_k = 0,34 \times 7 + 0,38 \times 8 + 0,23 \times 6 + 0,05 \times 7 = 7,15$$

ООО «Монолит»

$$B_k = 0,34 \times 8 + 0,38 \times 8 + 0,23 \times 7 + 0,05 \times 7 = 7,72$$

ООО «ЮгСтройИнвест»

$$B_k = 0,34 \times 8 + 0,38 \times 8 + 0,23 \times 6 + 0,05 \times 7 = 7,49$$

Таким образом, по среднему баллу конкурентоспособности товара Фирма «Промсоюз» превышает своего конкурента по обоим видам продукции. Что касается индексов конкурентоспособности, то они позволяют определить степень удовлетворения потребностей покупателей по сравнению с какой-либо базой. В качестве базы используют товары основных конкурентов, товар-образец (наиболее полно удовлетворяющий требования покупателей на данном этапе) или «идеальное изделие» (соответствующее требованиям потребителей на 100%). Полученные значения свидетельствуют о том, что желания потребителей удовлетворены качеством строительных услуг ООО Фирма «Промсоюз» на 86%, потому конкурентоспособность продукции исследуемого предприятия по сравнению с товаром конкурентов почти на 3% выше.

Итак, после выполнения анализа на первом и втором этапах выяснилось, что ООО Фирма «Промсоюз», осуществляет более конкурентоспособные услуги на строительном рынке Туапсинского района по сравнению с продукцией основных конкурентов: ООО «Трест-2», ООО «Монолит», ООО «ЮгСтройИнвест», что обусловлено, главным образом, продажей по более благоприятным для потребителей ценам. Выявив ближайших конкурентов, необходимо исследовать, что движет ими и их действиями. При анализе необходимо изучить характеристики и возможности конкурентов. Этот анализ имеет исключительно важное значение, поскольку раскрывает источники и уровень конкурентных преимуществ, достигнутый потенциал и способность его реализовать. Анализ проблем начнем с оценки того, насколько успешно

идет продажа товаров фирм-конкурентов уже имеющегося ассортимента. Из-за нехватки финансовых ресурсов предприятия не могут заниматься вопросами повышения конкурентоспособности всех производимых ранее им товаров.

Рассмотрим существующие стратегии конкурентов. Конкуренты придерживаются в основном двух типов стратегии. Одна из них, - это стратегия фирмы, которая решила завоевать сегмент рынка наименее обеспеченных и менее требовательных покупателей, что связано со снижением платежеспособного спроса потребителей. Благодаря низким издержкам в отрасли, предприятия либо производят массовую дешевую продукцию с высокой прибыльностью, либо получают большую прибыль при невысокой прибыльности и ценах, неприемлемых для менее эффективных конкурентов. Другие предприятия, ориентированные на рыночные условия, при том же уровне цены стараются улучшить параметры товара или придать ему новые свойства. Данная стратегия направлена на создание у покупателей представления о существенных отличиях данного товара от товаров конкурентов. Вторая стратегическая группа конкурентов по заказчикам работ придерживается конкурентной стратегии, которой соответствует ситуация, когда фирма тратит средства на улучшение товара, но при этом пытается получить за него на рынке и более высокую цену. Эффект от данной стратегии с позиции объемов продаж зависит от наличия на рынке группы покупателей, готовых платить такую цену за более совершенный товар (таблица 2.5).

ООО Фирме «Промсоюз» в конкурентной борьбе необходимо выбрать стратегию ведомого за лидером под названием «обход». Нестандартное оборудование предприятия имеет более высокое качество, чем аналог у конкурентов; из-за того, что предприятие занимает нишу среднего уровня, то оно сравнительно гибкое, оно может быстрее приспособиться к изменившимся потребностям рынка, в малые сроки освоить новое производство. Вместе с тем конкуренты обладают рядом преимуществ по отношению к ООО Фирме «Промсоюз»: большие объемы, мощности производства, доверие потребителей, определяемое стажем работы на рынке.

Таблица 2.5 – Сравнительная оценка конкурентных стратегий ООО Фирма «Промсоюз» и его основных конкурентов

Наименование фирмы	Основная деятельность предприятия	Вид конкурентной стратегии
ООО Фирма «Промсоюз»	<ul style="list-style-type: none"> — строительно-монтажные работы; — работы по водо- и газофикации; — ремонтные работы; — капитальный ремонт 	Пациентная
ООО «Трест-2»	<ul style="list-style-type: none"> — ремонтно-строительные работы; — проектно-сметные работы; — переработка и реализация отходов производства; — оказание транспортных услуг; 	Виолентная
ООО «Монолит»	<ul style="list-style-type: none"> — общестроительные работы; — ремонтно-строительные работы; — проектно-сметные работы. 	Пациентная
ООО «ЮгСтройИнвест»	<ul style="list-style-type: none"> — строительно-монтажные работы; — ремонтно-строительные работы; — капитальный ремонт 	Коммутантная

Таким образом, своевременное реагирование на изменение требований рынка способствует захвату предприятием своей ниши конкурентоспособного и стабильного предприятия. Что касается рынка строительных услуг, то разумным для анализируемого предприятия является принятие стратегии снижения цены без ухудшения экономической ценности товара. Реализация данной стратегии улучшит конкурентную позицию фирмы на рынке и рост продаж. Среди наиболее заметных конкурентных преимуществ ООО Фирма «Промсоюз» можно выделить возможность выбора способа доставки для потребителя и более низкую ценовую политику на строительные-монтажные работы. Что касается ожидаемых действий

конкурентов, то можно сказать, что они будут направлены на внутреннюю среду организации и будут затрагивать производственную и финансовую сферу. Инструменты конкурентной борьбы (цены, реклама, система стимулирования) этими предприятиями используются достаточно широко, у них имеются разработанные приемлемые для них конкурентные стратегии. Рыночную стратегию при конкурирующих фирмах ООО Фирма «Промсоюз» строит на политике цен и издержек, это политика «низких цен». Она достигается путем поиска поставщиков наиболее дешевых материалов и снижения издержек производства.

Определим относительные преимущества, имеющиеся у предприятия ООО Фирма «Промсоюз» и его конкурентов. Выразим их в балльной оценке (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Определение конкурентных преимуществ ООО «Промсоюз»

Относительные преимущества конкурентоспособности	Удельный вес, %	ООО «Трест-2»		ООО Фирма «Промсоюз»		ООО «Монолит»	
		Баллы 0-100	Общие оценки	Баллы 0-100	Общие оценки	Баллы 0-100	Общие оценки
Цены	30	80	24	95	28,5	100	30
Соблюдение сроков сдачи объектов	30	95	28,5	100	30	90	27
Качество	10	100	10	100	10	95	9,5
Объем сбыта	30	90	27	80	24	70	21
Итого			89,5		92,5		87,5

Как показывает общая оценка конкурентных преимуществ в деятельности, ООО Фирма «Промсоюз» имеет относительно небольшое преимущество, в основном, за счет более низкой стоимости продукции. Преимущество достигается, в основном, за счет более низких расходов на

оплату труда, т.к. на предприятиях-конкурентах уровень заработной платы, к сожалению, выше. Главным положительным фактором для конкурентов является наличие сложившейся системы сбыта своей продукции. Для предприятия, действующего на рынке строительства наилучшей стратегией бизнеса является продуктовая дифференциация, к которой относятся такие направления, как: высокое качество строительно-монтажных работ; дополнительные виды продукции, а также работа на заказ (договорные отношения).

Таким образом, хоть ООО Фирма «Промсоюз» имеет преимущества по сравнению со своими конкурентами, но они небольшие и выражены в следующих параметрах: соизмеримо низкая цена продукции, гибкая система производственного процесса и производственные мощности, которые удовлетворяют условиям планируемого производства.

Однако нельзя не отметить, что доскональный анализ конкурентных преимуществ на данном этапе не возможен, поскольку информация по данному вопросу не кем не собирается и не обрабатывается. Это происходит потому, что пока такая информация предприятия не интересует, так как вся деятельность по управлению предприятием направлена на внутреннюю среду ООО Фирма «Промсоюз». Рассматривая совместно результаты анализа использования потенциала организации и анализа конкурентов, выявляются относительные преимущества организации в конкуренции.

ООО Фирма «Промсоюз» занимает менее предпочтительные позиции по сравнению с конкурентами, уступая им в некоторых вопросах организации и управления, маркетинговых исследованиях, подготовке персонала. Для исследуемого строительного предприятия предпочтительней стратегия стабилизации или расширения рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. На данном этапе выделим возможные пути достижения целей – увеличение потребления и привлечение покупателей конкурирующих продуктов. Таким образом, стратегическое положение строительного предприятия, в общем,

классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное или оборонительное. Посредством модели Майкла Портера необходимо составить SWOT- анализ деятельности ОООФирма «Промсоюз» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - SWOT- анализ деятельности ОООФирма «Промсоюз»

Аспект внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	Высокая конкурентоспособность	Отсутствие маркетинговой деятельности
Менеджмент	Организационная структура соответствует специфике предприятия и требованиям времени	Отсутствие четких целей и стратегий развития
Финансы	Низкий уровень заемного капитала	Снижение количества заказов
	Высокий уровень рентабельности	
Персонал	Высокая квалификация персонала	Невысокий уровень заработной платы
	Низкий уровень текучести кадров	Отсутствие системы повышения квалификации кадров
	Применение коэффициента трудового участия	
Производство	Внедрение новых прогрессивных технологий	Устаревшее оборудование
	Контроль качества работ	Низкое качество логистики
	Широкий ассортимент строительных услуг	

Продолжение таблицы 2.7

	Более 10 лет на рынке строительных услуг	Слабо развиты связи с общественностью
Возможности		Угрозы
Увеличение спроса на строительные-монтажные услуги		Возможность появления новых конкурентов
Перспективы развития рынка: поиск новых поставщиков строительных услуг улучшение культуры обслуживания подписание новых договоров		Снижение цен у фирм- конкурентов
Возможность обслуживания новых рынков и новых сегментов		Уменьшение уровня доходов населения
Приобретение новой строительной техники		Высокий уровень инфляции
		Снижение покупательской способности

После выявления возможностей и угроз для обоснованного принятия стратегических решений необходимо оценить степень их влияния на предприятие. С этой целью используется метод позиционирования каждой конкурентной возможности и угрозы на матрице возможностей и на матрице угроз.

3 Разработка комплексных мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью ООО Фирма «Промсоюз»

3.1 План мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и росту эффективности производства

В настоящее время проблема повышения конкурентоспособности строительного предприятия становится все более актуальной. Значительную роль в улучшении эффективности системы управления конкурентоспособности строительного предприятия играет её материально-техническая основа, которая проявляется в количестве и качестве использования производственных фондов, применении достижений научно-технического прогресса, определении эффективности производственных мощностей [27,с.33].

Рассмотрев все направления деятельности строительного-монтажного предприятия ООО Фирма «Промсоюз», целесообразно остановиться на нескольких вариантах мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и росту эффективности производства. Масштаб конкуренции заключается в постановке узкой цели – фокусирования издержек. Другими словами, стратегической задачей является необходимость изыскания способов снижения себестоимости строительного-монтажных работ с одновременным поддержанием высокого качества продукции.

Поставленная стратегия требует разработки определенных маркетинговых мероприятий для успешной реализации стратегии и усиления роли сбытовой деятельности.

Для ООО Фирма «Промсоюз» маркетинговые мероприятия необходимо сконцентрировать в рамках товарной, ценовой и коммуникационной политики. На данном этапе необходимо расширение предполагаемого ассортимента продукции и предлагаемых услуг, обладающих низкой себестоимостью и, следовательно, низкой ценой. Способ снижения издержек требует того, чтобы продукция не считалась низкого качества среди потребителей, потому что в такой ситуации преимущество в области себестоимости перестает приносить

дополнительную прибыль. В связи с этим необходимо ужесточить существующий системный контроль за качеством строительной продукции. Для разработки соответствующей ценовой стратегии необходимо четко определить цели ценообразования. Они вытекают из анализа положения предприятия на рынке.

Стратегия ценообразования может преследовать самые разнообразные цели, именно поэтому следует ориентироваться на стратегию лидерства на рынке. На основе точного определения структуры затрат рассчитываются такие цены, которые позволяют работать с прибылью и доступны потребителям. Для рассматриваемого предприятия будем пользоваться наиболее простым и распространенным методом «средние издержки + прибыль», который заключается в начислении наценки на себестоимость продукции. Метод является очень популярным, что объясняется рядом обстоятельств:

Во-первых, предприятие всегда лучше знает свои издержки, чем спрос покупателей и цены конкурентов. Поэтому нет необходимости пересматривать цены вслед за колебаниями спроса.

Во-вторых, признано, что это один из самых справедливых методов ценообразования по отношению к продавцу и покупателю. В-третьих, он уменьшает ценовую конкуренцию.

Для деятельности ООО Фирма «Промсоюз» необходимо усиление мероприятий маркетинга для имеющегося товара на региональном рынке с целью стабилизации или расширения доли рынка, а, следовательно, объема продаж. Выделим пути достижения: увеличение объема сбыта строительной продукции (снижение цен, расширение и обновление ассортимента, обслуживание); сохранение собственной клиентуры, привлечение новых потребителей конкурирующих товаров; активизация скрытой потребности (реклама). Итак, конкурентоспособность предприятия будет обеспечиваться более низкими ценами и качеством, не уступающим конкурентам и соответствующим стандартам.

Потенциальные покупатели должны понять, что строительные услуги рассматриваемого предприятия сравнительно дешевле других фирм. Для этого должна быть организована рекламная компания, показывающая преимущества, эффективность товара и его качество.

Возможности роста предприятия можно реализовать путем выбора продукции с быстрым увеличением выпуска или нового продукта. Для роста необходимо менять ассортимент, добиваясь большего потенциала расширения выпуска продукции и обеспечения высокой доли на рынке. Рассматривая потенциальные возможности строительного-монтажного предприятия необходимо учитывать тот момент, что в системе управления отсутствует стратегия диверсификации.

На сегодняшний день ООО Фирма «Промсоюз» имеет необходимые финансовые, материальные и трудовые ресурсы, ассортиментный набор услуг обладает высоким качеством, невысокой ценой и стабильной конкурентоспособностью. Стратегия диверсификации часто выражается во внедрении новых групп услуг и завоевании новых рынков. Одно из важнейших составляющих товарной политики – инновационная политика – совокупность управленческих методов, обеспечивающих ускорение процессов интеграции всех типов нововведений. Она включает в себя процессы поиска идеи и создания новой услуги. Основная ее цель - довести до широкого круга потребителей, продавая новые виды строительных услуг и увеличивая прибыль, выполняется фирмой практически в полном объеме. Одна же из задач формирования оптимального ассортимента – определение набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке. Этот выбор предопределяется ассортиментной стратегией фирмы и принципами ассортиментной политики, это: принцип гибкости, принцип синергизма [23,с.58].

Прибыли фирмы снижаются или повышаются – в связи с затратами на защиту от конкурентов. Поэтому если же рассматривать типичный жизненный цикл услуг, то рассматриваемому строительному-монтажному предприятию

подходят как этап роста - период быстрого восприятия услуг региональным рынком строительной сферы, быстрого роста продаж и прибылей, так и этап зрелости – замедление продаж строительного спектра связано с уже восприятием ранее той или иной услуги потенциальным потребителем. Необходимо разработать четкий и последовательный план маркетинговой политики, которая будет направлена на завоевание новых секторов строительного рынка, а, значит, привлечение новых потребителей услуг.

На сегодняшний день совершенствование уровня производственно-технического потенциала строительной компании может осуществляться в виде следующих форм: приобретение современных строительно-монтажных механизмов, реконструкция предприятия, расширение или новое строительство. В ходе приобретения современных строительно-монтажных механизмов и реконструкции строительных предприятий, как правило, новые рабочие места не создаются. В связи с этим имеется возможность использования опытных квалифицированных кадров. Достаточно высок уровень экономической эффективности этих форм совершенствования производственного потенциала.

Исходя из опыта строительных компаний, можно определить, что в сравнении с расширением или новым строительством при приобретении строительно-монтажных механизмов средний срок проведения капитальных вложений уменьшается в 2-3 раза, средняя длительность инвестиционного цикла - в 2. Срок окупаемости становится короче почти в 2 раза. Количество общих затрат на реконструкции при расчете на единицу производственной мощности на 30 % ниже, чем при строительстве новых объектов. Данные формы обновления производства сопровождаются ростом технической оснащенности и улучшением условий труда, что повышает квалификацию кадров и делает рабочие профессии значительно привлекательнее.

Проанализировав результаты деятельности ОООФирма «Промсоюз», можно сделать вывод, что совершенствование строительных технологий и реконструкция имеют техническое и социальное значение. При повышении

конкурентоспособности строительного предприятия необходима комплексная модернизация элементов, составляющих конкурентный потенциал. Данный процесс необходимо определять не только как способы совершенствования основных фондов, а также как способы модернизации и обновления производственного потенциала. Это определяет необходимость формирования стратегии развития производственных процессов. Основой рассматриваемой проблемы является необходимость построения конкретных этапов действий повышения эффективности конкурентоспособности строительной компании.

Производственные запасы строительного предприятия являются основной составляющей производственного потенциала. Они включают в себя: сырьё и материалы, незавершенное производство и готовую продукцию, а также другие запасы. Издержки строительного предприятия, которые являются результатом вкладывания средств в образование запасов, связаны со складскими расходами и риском устаревания объектов. Большое количество строительных компаний уравнивает степень риска запасов и капитальных вложений. В связи с этим средняя вмененная стоимость капиталов предприятий является результатом расчета издержек, возникающих при хранении запасов.

Большие заказы на покупку сырья и материалов пополняют существующий производственный запас. Приобретение большого количества запасов выгодно в том случае, если предприятие может договориться с поставщиком о снижении цен.

Как правило, большой заказ определенной продукции предопределяет наличие некоторой льготы, которая предоставляется поставщиком как скидка на данную продукцию. Исходя из этого, строительная компания стремится получить большой запас готовой продукции, позволяющий рационально осуществлять управленческую деятельность. Эффективное использование оборотных средств определяет нормальные условия производственной деятельности. Правильная организация распределения оборотных средств является главным условием повышения конкурентоспособности строительного предприятия.

Увеличение объема производства компании может быть достигнуто за счет использования всех видов ресурсов и облегчения труда работников. Техническое переоснащение строительных предприятий и их реконструкция возможные в том случае, если есть определенные возможности, связанные с увеличением его мощности, в то время как трудовым ресурсам и трудовым затратам в данный момент не уделяется должное внимание. Кроме этого, существует определенная взаимосвязь между производственным потенциалом, определяющим конкурентоспособность предприятия, и техническими предпосылками [24, с.160].

Для определения плана мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия необходимо сделать анализ основных её составляющих, определив дальнейшие тенденции её развития. Внутренняя среда строительного предприятия при сопоставлении с основными конкурентами является целью оценки производственного потенциала предприятия. Данная оценка определяет определенные уровни обеспечения высокой конкурентоспособности. Все элементы производственного потенциала функционируют одновременно, что является основной трудностью оценки потенциала производственного процесса. В связи с этим, критерии повышения конкурентоспособности предприятия могут быть определены как сочетание её составляющих элементов.

На сегодняшний момент осуществляется поиск методики проведения анализа конкурентных преимуществ ООО Фирма «Промсоюз» с учетом формирования определенных показателей, с помощью которых можно получить представление о его состоянии и различных производственных потенциалов. Производственный потенциал играет значительную роль в формировании конкурентного преимущества, определяющего необходимость его использования. По своей структуре он является сложной системой, уровень эффективности которого, определяется несколькими показателями. Основным измерителем результата конечной производственной деятельности строительной компании представляет собой объем строительно-монтажных

работ, соответствующих государственным заказам, хозяйственным договорам и инвестиционным проектам.

В ходе определения эффективности уровня конкурентоспособности строительной компании большое значение имеет показатель конкурентного потенциала. В данном случае конкурентный потенциал можно оценить благодаря весовым коэффициентам. С каждым частным показателем соизмеряется весовой коэффициент, который приводит частные показатели к сопоставимому виду, что дает возможность определить сводный показатель конкурентоспособности строительного предприятия.

Данный подход имеет значительное количество недостатков, одним из которых можно считать его субъективность. Значительный интерес, исходя из методических предпосылок, является выбор аналогичного предприятия. Аналогичность данного предприятия будет выполняться благодаря выпуску схожей продукции. Исходя из этого, конкурентный потенциал будет оцениваться с помощью сравнения уровня затрат на выпуск одинакового количества продукции у двух предприятий. После оценки существующего производственного потенциала ОООФирма «Промсоюз» имеет возможность на реализацию внутрипроизводственных резервов.

Реализация внутрипроизводственных резервов возможна в том случае, когда произведен анализ основных причин и факторов, влияющих на тот или иной показатель конкурентного потенциала. Эта задача решается с помощью проведения комплексного факторного анализа деятельности строительного предприятия. Данный анализ осуществляет комплексное изучение влияния общей совокупности факторов с выделением ведущих. На информативность проводимого анализа непосредственное влияние имеет выбор оценочных показателей, что позволяет выявить внутрихозяйственные резервы эффективности его использования. В процессе создания чёткого конкурентного преимущества строительного предприятия необходимо не только модернизировать производство и управление, но и определить основные цели и задачи дальнейшей деятельности. Устойчивость конкурентных преимуществ

можно достичь с помощью осязаемых отличительных особенностей своей продукции для определенного сегмента рынка.

Когда строительное предприятие имеет прочные позиции на рынке или когда оно имеет возможность получения дополнительных выгод от перемещения в рамках отрасли или региона, тогда оно может иметь следующие маркетинговые стратегии:

- 1) регрессивная интеграция, заключающаяся в установлении жесткого контроля своих основных поставщиков;
- 2) прогрессивная интеграция, когда возникает цель заполучить во владение или поставить под контроль систему распределения и обмена;
- 3) горизонтальная интеграция, которая устанавливает жесткий контроль над предприятиями-конкурентами.

Формирование и мобилизация рыночного потенциала строительной компании является важнейшей задачей на стадии выполнения и осуществления данной стратегии. Распределение строительных ресурсов во времени и распределение ресурсов строительного предприятия по отдельным составляющим стратегии являются важными моментами в вопросе стратегии использования производственного потенциала. В этих целях руководство строительного предприятия обязано установить стратегические ориентиры использования денежных ресурсов, которые способны фиксировать цели, на которые были направлены затраты. Потребность в денежных средствах для решения отдельных задач и выполнения функций на стадии выполнения стратегии должна быть проанализирована. В ходе анализа должны быть определены основные приоритеты, которые должны способствовать выполнению стратегии [14,с.88].

В ходе создания устойчивого конкурентного преимущества возможно применение определенных тактических приёмов. Рыночное позиционирование определяется на основе потребительского преимущества товара, увеличения количества потенциальных покупателей определенного вида строительной продукции. Прочность рыночного положения ООО Фирма «Промсоюз» в

практическом плане может рассматриваться как сравнительная прибыльность хозяйствования, которая характеризует финансовые возможности удержания рыночных позиций. Для объективной оценки рыночных позиций и их усиления строительное предприятие должно детализировать внутреннюю структуру совокупного потребительского эффекта и совокупных затрат, определяя величину каждого элемента целенаправленно, выбирая определенную стратегию маркетинга, влияя на них в направлении повышения устойчивости присутствия на рынке.

Определенные факторы влияют на состояние спроса: политического характера; определение границы обслуживаемого рынка имеет достаточно большое значение, так как именно в этой границе предприятие должно осуществлять свою деятельность и направлять туда свои вырабатываемые стратегии.

Немаловажную роль в расстановке этой границы играет географический фактор. Сегментирование рынка происходит по двум направлениям: деление по группам потребителей и деление по характеристикам предлагаемых услуг. Строительство характеризуется высоким уровнем капиталоемкости, что ограничивает круг потенциальных покупателей строительных объектов. Строительная продукция должна удовлетворять сложным индивидуальным потребностям частных пользователей и производственным потребностям деловых потребителей.

Функционирование на рынке инвестиционных продуктов подталкивает ООО Фирма «Промсоюз» к совершенствованию техники и технологии строительного производства до уровня запросов отраслей-потребителей. На этом уровне развития конкурентных отношений в строительной отрасли на первый план выходят неценовые способы соперничества между строительными фирмами.

Главными критериями рыночного успеха выступают качество строительной продукции, сроки реализации инвестиционного проекта и эффективность маркетинговых мероприятий строительной фирмы.

3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий

Экономический эффект показывает на сколько предлагаемое мероприятие увеличит доход предприятия. Это позволяет объективно сопоставить данные отчетного периода, предполагаемого объема продаж и затрат. Для определения экономического эффекта от предложенных мероприятий необходимо рассчитать планируемый прирост выручки, экономический эффект от внедрения мероприятий, рассчитать рентабельность предлагаемых мероприятий и подсчитать срок окупаемости. Необходимо рассчитать экономический эффект предлагаемых мероприятий [15, с.71].

Одним из проектных решений для увеличения уровня конкурентоспособности на рынке строительных услуг можно считать улучшение системы сбыта. Стимулирование сбыта может быть эффективным, если его организация отвечает следующим принципам: комплексность, дифференцированность, информативность, гибкость, оперативность, организованность (рисунок 3.1).

В этих условиях для привлечения потенциальных потребителей строительной продукции к рынку жилья, система стимулирования сбыта должна предоставлять широкий выбор режимов платежей, особенно на этапе накопления. В случае государственного субсидирования жилищного строительства целесообразнее стимулировать предварительные накопления, чем последующие, так как это наиболее выгодно для потребителя. В тоже время величина платежа потенциальных потребителей зависит не только от длительности накопительного этапа и интенсивности накопительных паевых платежей, но и от потребительских предпочтений. Однако, учитывая недетерминированный характер процессов на рынке строительной продукции и стохастические колебания конъюнктуры, зависящие от социально-экономических факторов, большие возможности для стимулирования сбыта

может обеспечить инициативное привлечение финансовых ресурсов для реализации краевых жилищных программ.

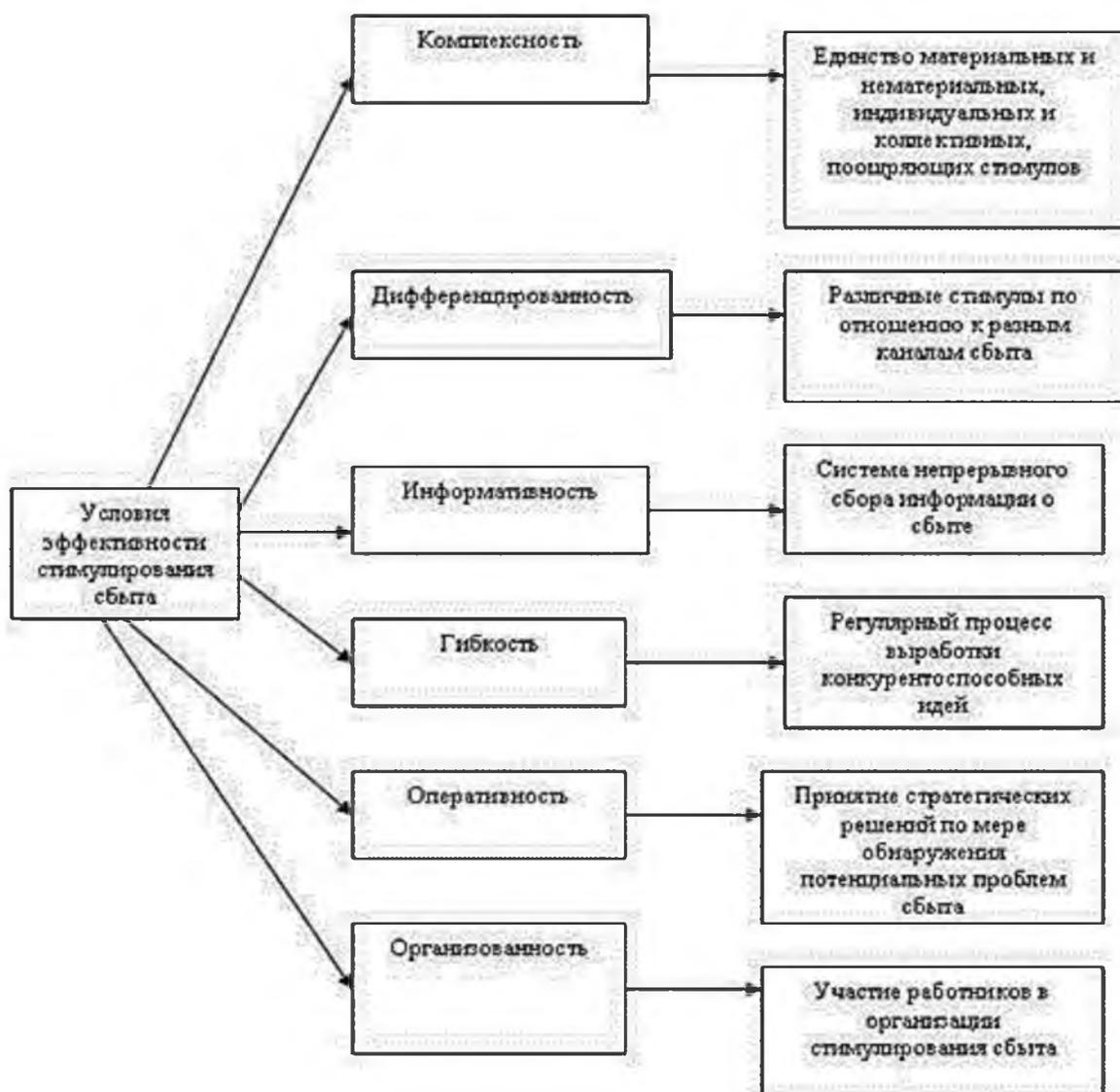


Рисунок 3.1 - Принципы эффективности стимулирования сбыта строительной продукции

Кроме того, целесообразно эффективное использование бюджетных и внебюджетных средств города, применение опыта сбыта продукции наименее защищенным слоям населения и предоставление возможности остальным гражданам приобрести, в частности, жилье на условиях льготного кредитования. Одной из ключевых проблем организации стимулирующего воздействия является необходимость изменения традиционной системы управления сбытовой деятельностью строительного предприятия и на этой

основе формирования и становление интегрированных сбытовых структур, ориентированных на платежеспособный спрос.

Учитывая то, что формирование конкурентоспособных интегрированных строительных структур должно инициироваться, прежде всего, собственником, необходим принципиальный методический подход к разработке проекта такого объединения, основанного на инициативах собственника, заинтересованного в реализации приоритетных программ социально-экономического развития строительного комплекса.

На рисунке 3.2 видно, что основными возможностями увеличения прибыли являются: снижение издержек обращения; гибкая ценовая политика; увеличение объема реализации строительных услуг. Данные возможности могут быть достигнуты за счет управления затратами, закупками и запасами. Управление закупками заключается в постоянном отслеживании условий и цен на рынке поставщиков, выявления наиболее рационального способа доставки сырья, нахождения способа снижения затрат на сырье и его доставку.

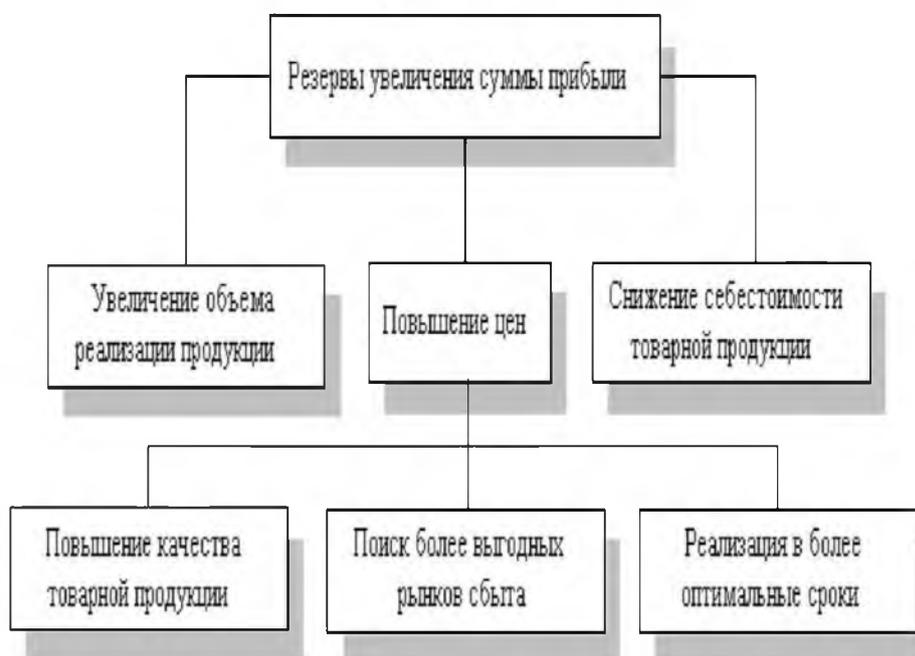


Рисунок 3.2 - Возможности увеличения прибыли ООО Фирма «Промсоюз»

Управление затратами для рассматриваемого строительного предприятия заключается в анализе затрат и поиск путей их снижения. Управление запасами

заключается в поиске способа наиболее рационального способа хранения товарных запасов, расчета оптимальной партии заказа, поддержание товарных запасов в нормативных размерах, избегания затоваривания складских площадей. Возможности, выделенные на рисунке могут быть показаны для увеличения прибыли, но в силу сложившейся обстановки на рынке строительных материалов, характеру конкуренции и стадий жизненного цикла строительных услуг, оказываемых данным предприятием, не все являются одинаково эффективными, например правление закупками и затратами являются более необходимыми, чем управление запасами, т.к. ООО Фирма «Промсоюз» работает в основном под заказ. С целью выделения приоритетных направлений, полученных в результате SWOT- анализа применим метод анализа иерархий.

Метод анализа иерархий представляет собой метод согласования результатов, полученных с использованием различных методов оценки, и основанных на декомпозиции проблемы согласования результатов и ее представления в виде иерархии.

Данный метод реализуется в ходе следующих этапов: выявляются приоритеты в критериях, путем их по-парного сравнения. Для этого строится обратно симметричная матрица, а для по-парного сравнения используется шкала отношений важности критериев оценки, где 1 – одинаковая важность, 3 – незначительное преимущество, 5 – значительное преимущество, 7 – явное преимущество, 9 – абсолютное преимущество. Далее для каждого критерия определяется вес по формуле [19,С.25]:

$$W'_j = \sum (Pa_{ij})^{1/n} \quad (3.1)$$

где, a_{ij} - важность критерия (индекса).

$$i = 1$$

Полученные значения нормируются по формуле[19,С.25]:

$$W''_{ij} = W'_j / \sum W_j \quad (3.2)$$

Рассчитанные таким образом величины представляют собой итоговое значение каждого из критериев. На основании результатов производится итоговая оценка каждой альтернативы. Расчеты приоритетов увеличения суммы прибыли для ООО Фирма «Промсоюз», приведенные в таблице 3.1, показали, что наиболее приоритетной с точки зрения возможностей увеличения прибыли, а значит и уровня конкурентоспособности, является увеличение объема строительно-монтажных работ - 58%, далее следует снижение издержек обращения – 27%, и наименее приоритетным является гибкая ценовая политика – 15 %.

Следовательно, исследуемое предприятие должно направить свои усилия для поиска методов увеличения объема реализации услуг на региональном рынке, однако два других метода в сумме составляют 42 %, что является весомой величиной и заставляют обратить на себя внимание, как методы, элементы которых нужно также использовать для увеличения прибыли.

Таблица 3.1 - Оценка приоритетных возможностей увеличения суммы прибыли

Возможности увеличения прибыли	Снижение издержек обращения	Увеличение объема работ	Гибкая ценовая политика	Вектор приоритетов
Снижение издержек обращения	1	1/3	3	0,27
Увеличение объема работ	3	1	3	0,58
Гибкая ценовая политика	1/3	1/3	1	0,15

Перейдем к рассмотрению проектного решения, направленного на исключение рисков факторов и совершенствование конкурентных возможностей посредством введения в штат специалиста по сбытовой деятельности. В таблице 3.2 отобразим основные затраты на реализацию проектного решения. По предварительным прогнозам экономический результат

(дополнительный доход) уже в первом году за счет увеличения объема строительных услуг может составить до 1 600 000 руб.

Таблица 3.2 - Основные затраты ООО Фирма «Промсоюз» на реализацию проектного решения

Наименование операции	Затраты в год, руб.	Удельный вес статьи затрат, %
Оплата труда специалиста по сбытовой деятельности	300 000	66,7
Установка автоматизированной программы	125 000	20,8
Обучение специалиста	35 000	12,5
Итого	460 000	100

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный экономический эффект от внедрения проекта (Э инт.), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по формуле [3,с.208]:

$$P = \sum_{Tn}^{Tk} SK - (Pt - Kt) \times k \quad (3.3)$$

где, P - экономические результаты внедрения за расчетный период, руб.;

K- затраты на проведение мероприятий за расчетный период, руб.;

Tn - начальный шаг (начальный год расчетного периода);

Tk- конечный шаг (конечный год расчетного периода);

Pt- экономические результаты, достигаемые на t-ом шаге, руб.;

Kt- затраты, осуществляемые на t-ом шаге, руб.;

K - коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из ставки рефинансирования ЦБ РФ на 25.12. 2022 г. – 8,25 %).

Pt - экономические результаты, достигаемые на t-ом шаге – это

экономический результат (дополнительный доход) уже в первом году за счет увеличения объема работ – 1600 000 руб.

Kt затраты, осуществляемые на t-ом шаге – общая сумма затрат на проект в год, которая составляет 460 000 руб.

k коэффициент дисконтирования 8,25 %, а значит значение коэффициента при норме дисконта E за первый год составит 0,833, за второй год – 0,694, за третий год – 0,579, за четвертый год – 0,482, за пятый год – 0,402.

Экономический эффект за первый год составит: $1600\ 000 - 460\ 000 \times 0,833333 = 949\ 999,62$ руб.

Экономический эффект за второй год будет равен: $1\ 600\ 000 - 460\ 000 \times 0,694444 = 791\ 666,16$ руб.

Экономический эффект за третий год будет составлять: $1\ 600\ 000 - 460\ 000 \times 0,578704 = 659\ 722,56$ руб.

Экономический эффект за четвертый год составит: $1\ 600\ 000 - 460\ 000 \times 0,482253 = 549\ 768,42$ руб.

Экономический эффект за пятый год будет равен: $1\ 600\ 000 - 460\ 000 \times 0,401878 = 458\ 140,92$ руб.

Так как расчет экономического эффекта производится за 5 лет, то все эти значения складываем и получаем интегральный экономический эффект 3 409 297,68 руб.

Учитывая предварительный общий размер расходов и суммы предполагаемой прибыли рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий. В нашем случае экономический эффект увеличит размер выручки на 1 600 000 руб. (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Прогнозный анализ финансовых показателей деятельности ОООФирма «Промсоюз», млн. руб.

Наименование показателя	Факт	Прогноз	Отклонение
-------------------------	------	---------	------------

Выручка от реализации работ, услуг	57 395,0	58 995,0	+1600 000
Объем выполненных строительно-монтажных работ	53 853,0	55 453,0	+1600 000
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	54 936,0	55 129,8	- 193 800,0
Затраты на 1 рубль проданных работ, услуг	0,96	0,81	- 0,15
Численность персонала, чел.	52	52	0
Среднегодовая выработка, руб./чел.	315,4	410,02	+94,62
Чистая прибыль	38 263,3	39 330,0	+1 037,7
Рентабельность продукции, %	65,4	66	+0,6
Рентабельность основной деятельности, %	104	107	+3

Как можно увидеть из прогнозных показателей ООО Фирма «Промсоюз» значительно улучшит свои финансовые показатели за счет увеличения объема строительно-монтажных работ, а, значит, выйдет на более высокий уровень конкурентоспособности на региональном рынке строительной деятельности.

Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным. За отсутствием капиталовложений в проект расчет показателей внутренней нормы доходности, индекса доходности и срока окупаемости капиталовложений не актуален.

Заключение

В современных условиях для обеспечения конкурентоспособности предприятия используется все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, прежде всего философия работы в условиях рынка, ориентирующая на:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы он предпочел его товару конкурента.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия носит комплексный характер. Поэтому недооценка какого-либо фактора может привести к неудаче фирмы на рынке. Нередки случаи, когда товары высокого качества не находят достаточного сбыта. Конечная цель всякого «маркетингового марафона» – победа в конкурентной борьбе.

Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Состоится она или не состоится, – зависит от конкурентоспособности товаров, обеспечение которой является главной целью маркетинга. Проведенный анализ деятельности предприятия ООО Фирма «Промсоюз» за 2019-2021 годы можно сделать следующие выводы:

- общий объем выручки возрос за 2020 год по сравнению с 2019 годом на 5792 млн. руб., и за 2021 год по сравнению с 2020 годом на 34158 млн. руб. произошло снижение;

- предприятие находится в условиях жесткой конкуренции и клиентская база заметно сокращается;

- не смотря на наличие конкурентных преимуществ перед основными конкурентами, показатели конкурентоспособности ООО Фирма «Промсоюз» незначительно превышают аналогичные фирмы;

— SWOT- анализ деятельности предприятия выявил необходимость расширения спектра выполняемых услуг по средством сбытовой деятельности.

На основании вышеизложенного, был выделен ряд предложений, способствующих повышению уровня конкурентоспособности строительного предприятия ООО Фирма «Промсоюз»:

1) в виду того, что основным направлением предприятия и его структурных подразделений является строительство объектов на основе ведения подрядной деятельности, необходимо искать новых заказчиков, тем самым расширять рынок оказания работ и услуг в Туапсинском районе;

2) необходимо привести в соответствие формирование рыночной цены к затратному механизму, сложившемуся в ООО Фирме «Промсоюз»;

3) при имеющейся доле затрат на оплату труда с отчислениями в общем объеме себестоимости продукции, использовании трудовых ресурсов должно быть более эффективным. Для этого необходимо улучшить организацию труда и обратить внимание на повышение квалификации работников;

4) необходимо решить вопросы введения в штат специалиста по сбытовой деятельности, функциональными обязанностями которого будет грамотное и структурированное заключение договоров подряда, анализ рынка строительной сферы и управление маркетинговой политикой фирмы.

ООО Фирма «Промсоюз», равно как и подавляющее большинство предприятий, находится в достаточно неопределенном финансовом положении, которое усложняется отсутствием средств у потенциальных потребителей продукции.

На предприятии требуется безотлагательное решение следующих первоочередных задач: изыскание дополнительных источников финансирования, поиск стратегического инвестора, ориентация производственной программы на платежеспособного потребителя-заказчика, сокращение расчетов за работы, услуги и производимую продукцию бартером.

В ходе проведения анализа была разработана стратегия обеспечения конкурентных возможностей строительного предприятия, которая позволила

определить ряд рекомендаций: во - первых, необходимо применить универсальную модель Майкла Портера, которая охватывает два пути достижения оптимального функционирования: либо фирма использует сырье и материалы с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свои услуги в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. На данном этапе нельзя забывать о том, что основой разработки стратегии остается адаптация к конкурентной среде. Во-вторых, учитывая тот факт, что строительное предприятие занимает менее предпочтительные позиции по сравнению с конкурентами и уступает им в некоторых вопросах организации и управления, маркетинговых исследованиях и сбытовой политики, то предпочтительней ООО Фирме «Промсоюз» выбрать стратегию стабилизации или расширения рынка, которая позволит увеличить потребление услуг и привлечь покупателей конкурирующих предприятий.

Второй альтернативой стратегии конкурентоспособных возможностей может стать стратегия лидерства по издержкам, смысл которой определен стратегической задачей, охватывающей необходимость изыскания способов снижения себестоимости строительно-монтажных работ с одновременным поддержанием высокого качества продукции. В качестве стратегии охвата целевого рынка ООО Фирме «Промсоюз» лучше всего выбрать стратегию концентрированного маркетинга. Данная стратегия целесообразна для небольших фирм, которые обладают ограниченными ресурсами, но могут преуспеть, обеспечивая экономию на специализации и за счет высокой степени уникальности в удовлетворении потребностей.

Стратегия концентрированного маркетинга обычно не максимизирует сбыт. Здесь целью фирмы является привлечение значительной доли рыночного сегмента при управляемых издержках. Важно, чтобы ООО Фирма «Промсоюз» лучше приспособляло маркетинговую программу к своим сегментам, чем конкуренты. Предложенные варианты конкурентных возможностей и направлений развития, возможно, смогут изменить

положение к лучшему. Их использование поможет сделать оказываемые услуги более конкурентоспособными и завоевывать новые ниши в сфере строительства в Туапсинском районе.

Таким образом, единство всех выделенных выше позиций предполагает единство и комплексность планирования организации труда в ООО Фирма «Промсоюз» Предложенный проект ввода в штат нового специалиста позволит расширить круг потенциальных клиентов и получить экономический эффект за пять лет в размере 3 409 297,68 руб. Нельзя забывать о том, что для достижения целевых установок сбытовой деятельности должен быть реализован комплекс функций, способствующих и обеспечивающих необходимый результат дальнейшего развития конкурентоспособного и процветающего предприятия.

Список литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент: учеб.и практикум для академического бакалавриата. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 239 с.
2. Аникин Б.А., Мухова, М.И. Маркетинг:учеб.пособие.– М.:ИНФРА, 2019. - 548 с.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2019. – 310 с.
3. Адамчук, В.В. Экономика предприятий. – М.: Юнити, 2021.- 691 с.
4. Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2020.- 615 с.
5. Бухалков, М.И. Совершенствование организации производства.- Самара: Изд-во Дайни, 2019. - 141 с.
6. Бычин, В.Б., Малинин, С.В. Организация труда на предприятиях строительной отрасли:учеб. - М.: Наука, 2020. – 297 с.
7. Валаева, Т.Ф., Коростелёва, Е.М., Хруцкий, Е.А. Экономика, организация и планирование производства. – М.: Экономика, 2021. – 356 с.
8. Гаджинский, А.М. Стратегический менеджмент:учеб.пособие.-М.: Маркетинг, 2018. – 461 с.
9. Гаврилова, М.Ю. Проблемы оценки конкурентоспособности промышленного предприятия / М.Ю. Гаврилова // Аудит и финансовый анализ. — 2018. — С. 100–105.
10. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учеб.для вузов для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. — 407 с.
11. Казанцева, П.И. Анализ основных методик оценки конкурентоспособности предприятия / П.И. Казанцева // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2021. — № 2 (22). — С. 8-17.
12. Курочкин, В.К. Экономический анализ. - М.:Инфра-М, 2018.-371 с.

13. Кузьмина, Е.Е. Анализ хозяйственной деятельности.— М.: Юрайт, 2020. — 251 с.
14. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. — М.: Инфра-М, 2019. — 320 с.
15. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 440с.
16. Орлова, Т.М. Экономический анализ хозяйственной деятельности строительных предприятий. — М.: КноРус, 2019. — 148 с.
17. Пашуто, В.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. - М.: Новое знание, 2018. – 647 с.
18. Прохоров, А.М. Маркетинг: учеб. – М.: Спектр, 2019. – 809 с.
19. Рудь, Е.М. Конкурентоспособность: концептуальные подходы и уровни исследования / Е.М. Рудь // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2021. — № 1. — С. 18-25.
20. Сальников, Ю.Ю., Приходько, Р.Н. Современные подходы к оценке конкурентоспособности организаций на основе субъектного подхода // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2021. — № 5-1. — С. 85-92.
21. Сидова, С.А. Повышение конкурентоспособности предприятий промышленного строительства // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2019. – С. 163-167.
22. Смирнов, Е.Л. Стратегия, планирование, проектирование. - 3-е изд.-М.: Экономика, 2018. - 814 с.
23. Сулимова, Е.Н. Управление проектами строительного предприятия: учеб. пособие. – М.: Орфей, 2021. – 911 с.
24. Суногринова, Р.Д. Репутационный менеджмент: учеб. пособие.- М.: Наука, 2019.- 710 с.
25. Соловьев, Б.А. Экономика промышленного строительства. - М.: Орфей, 2019. – 914 с.
26. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г.В. Савицкая. — М.: Инфра-М, 2018. — 352 с.

27. Хотенгорова, Б.С., Привалва, Е.Н. Основные методы управления конкурентоспособностью предприятия на современном этапе. -СПБ.: Научная мысль, 2021.- 367 с.

28. Шостко, А.А. Методы повышения конкурентоспособности предприятия // Вопросы устойчивого развития общества. — 2021. — № 10. — С. 68-72.

29. Шуляк, П.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия сферы строительной отрасли: учеб. пособие – М.: «Дашков и К^о», 2019.-752 с.

30. Янковский, И.А., Тусовец, П.П. Совершенствование методов управления конкурентоспособностью предприятия // Экономика и банки. — 2018. — С. 31–38.