

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, ген. директор

_____ / А.В. Коновалов /

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____ / Т.А. Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

Разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2017. 361. ВКП

Руководитель, ст. преподаватель

_____ / Е.С. Пищулина /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ – 590

_____ / С.Б. Гладунец /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н

_____ / К.В. Айхель /

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Гладунец, С.Б. Разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».
– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-590, 86 с., 19 ил.,
10 табл., библиогр. список – 73 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки путей повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия, сущность, виды и факторы конкурентоспособности, пути и методы повышения конкурентоспособности организации, показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятий.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику предприятия, разработку мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Ростехстрой», расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».

В результате проведенной работы были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Ростехстрой».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности.....	7
1.2 Пути и методы повышения конкурентоспособности организации.....	13
1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятий.....	21
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА БЕСТРАНШЕЙНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА КОММУНИКАЦИЙ.....	32
2.1 Анализ зарубежного опыта бестраншейного строительства коммуникаций...	32
2.2 Анализ российского опыта бестраншейного строительства коммуникаций....	39
2.3 Анализ предприятий в области бестраншейного строительства коммуникаций г. Челябинска.....	48
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РОСТЕХСТРОЙ».....	58
3.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «РосТехСтрой».....	58
3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».....	71
3.2. Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Переход к рынку, конкуренция между предприятиями являются мощным фактором реального роста эффективности деятельности. Вместе с тем, в реальных условиях российской экономики в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и увеличивается коммерческий риск, связанный с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными операциями, коммерцией. Поэтому предприятиям необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками и потребителями.

Концепция обеспечения конкурентоспособности исходит из необходимости ускоренного удовлетворения требований рынка, насыщения его товарами первоочередного или повышенного спроса, создания условий для достойного выхода на внешний рынок и выживаемости предприятия в условиях жесткой конкуренции.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что современная жизнь требует от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских требований. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками (оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы); формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу, пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной жизни. Для современной конкуренции характерны техническое превосходство, качество и надёжность, инновационность продукции.

Конкурентоспособность предприятия – это его потенциал, возможности, а также гибкость в приспособлении к рыночным отношениям. Способы повышения конкурентоспособности предприятий в этих условиях во многом определяет повышение качества продукции, снижение цен на услуги и товары, внедрение

инноваций и новых технологий, поиск новых возможностей.

Объектом исследования является ООО «РосТехСтрой». Предметом исследования – оценка конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, целью выпускной квалификационной работы является разработка путей повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;
- 2) провести анализ российского и зарубежного опыта бестраншейного строительства коммуникаций;
- 3) провести сравнительный анализ конкурентов ООО «РосТехСтрой»;
- 4) определить пути повышения конкурентоспособности предприятия;
- 5) провести расчет их экономической эффективности.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработаны конкретные предложения по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой» и проведен расчет их экономической эффективности.

Структура работы состоит из введения, 3 глав, заключения и библиографического списка. В первой главе раскрываются теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия. Во второй главе проведен анализ российского и зарубежного опыта бестраншейного строительства коммуникаций, анализ конкурентов ООО «РосТехСтрой». Третья глава посвящена анализу деятельности ООО «РосТехСтрой», разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, проведен расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, виды и факторы конкурентоспособности

К конкурентной борьбе, как и к конкуренции, все относится по-разному. Независимо от этого, нужно признать, что эти явления – объективная действительность, которую бессмысленно отрицать. Любая компания имеет конкурентов. Поэтому конкурентная борьба – непрерывный процесс в условиях современной рыночной экономики. Причем отстаивая своего покупателя, компании пускают в ход самые разные средства, задействуют весь резерв. Фирма, не противостоящая конкурентам, обречена.

Конкуренция – это соперничество между множеством фирм, занимающихся одним и тем же делом – продажей товара, оказанием услуги. Любой, кто хочет купить товар или получить услугу, имеет возможность выбирать среди этих фирм. Конкурентная борьба – это целый ряд действий, призванных не только укрепить позиции компании на рынке, но и обеспечить рост ее доли и возможное вытеснение конкурента.

Чтобы предприятие было конкурентоспособным необходимо выполнять следующие действия:

1. Расставить все выгоды по приоритетности. Все фактические выгоды расставляются в списке по убыванию от самой существенной к менее значимой.

2. Сравнивается список преимуществ с выгодами конкурентов. Это позволит увидеть, в чем еще нужно улучшиться.

3. Выявляются абсолютные конкурентные преимущества. Такими выгодами обладает продукция с уникальными характеристиками, не имеющая аналогов. Уникальность может происходить как из одного свойства, так и из их совокупности. Абсолютные конкурентные преимущества проистекают из: «секретного компонента» (особый состав), безупречной «подачи» (оригинальная форма, стильный дизайн, неординарный метод доставки), высокой квалификации

специалистов, вложений в новые разработки, технологии.

Используются также такие виды конкурентоспособности как:

- запатентованные технологии;
- дифференциации, основанные на особенных услугах или товарах;
- авторитет организации, основанный на усиленной деятельности маркетинга;
- наличие тесных связей с клиентами, которые удерживаются достаточно продолжительное время.

4. Создаются «ложные» конкурентные преимущества. В мире совсем немного компаний, выпускающих безаналоговый продукт. Большинство фирм работают в высококонкурентных отраслях, где трудно обеспечить реальные конкурентные выгоды. В таких обстоятельствах применяют альтернативу – метод создания «ложных» конкурентных преимуществ.

5. Составляется план маркетинговых действий. Необходим хороший план, включающий в себя как минимум два момента: меры по закреплению актуальности выгоды и действия, направленные на дальнейшее долговременное развитие преимущества.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и отрасли, он представляет в виде больших групп.

Людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

Физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

Денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

Инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

Развитые факторы – современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Фатхутдинов Р. подразделяет факторы конкурентного преимущества на внешние и внутренние. Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы являются контролируемыми руководством организации, а точнее менеджмент организации имеет все условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, особая роль отводится руководителю. Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров [3].

Внешние факторы конкурентных преимуществ включают: уровень конкурентоспособности отрасли; государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах; открытость общества и рынков; национальная система стандартизации и сертификации; государственная поддержка развития человека; государственная поддержка науки и инновационной деятельности; качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; наличие доступных и дешевых природных ресурсов; система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране; климатические условия и географическое положение страны или региона; уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Внутренние факторы, определяющие конкурентные преимущества и конкурентоспособность предприятия включают семь групп [4]:

1. Рыночные факторы (доступ предприятия к различным рынкам ресурсов, технологий, финансово-кредитному, труда, информационному и т. д.; доля рынка, занимаемого предприятием и ее развитие; эксклюзивность: реализуемых товаров, услуг, рекламы, каналов товародвижения, форм и методов продажи товаров, услуг, пред- и послепродажного обслуживания и т. д.; ценовая политика предприятия, соответствие цен качеству товаров, услуг; система изучения и прогнозирования спроса и емкости рынка; затраты времени потребителей на поиск и выбор товара, услуги, на торговое обслуживание).

2. Качественные факторы (качество и безопасность товаров, услуг; широта, полнота, устойчивость и степень обновляемости ассортимента; комплексность покупки; санитарно-гигиеническое состояние предприятия розничной торговли; наличие парковки, автостоянки; месторасположение предприятия; режим работы предприятия; оснащенность предприятия современным оборудованием, техникой; рациональность технологических решений в предприятии розничной торговли в целом и в торговом зале в частности).

3. Ресурсные факторы (т. е. наличие, состояние и эффективность использования следующих видов ресурсов: материальных;

нематериальных; трудовых; финансовых; информационных).

4. Технологические факторы (новые технологии производства потребительских товаров в соответствии с последними достижениями НТП; современные технологии, формы доведения товаров, услуг до потребителей; современные информационные системы; оборудование, техника, отвечающие требованиям мировых стандартов).

5. Структурные факторы (стратегия и миссия деятельности предприятия на потребительском рынке; производственная структура предприятия и ее эффективность; организационная структура организации и ее эффективность; специализация предприятия).

6. Управленческие факторы (система управления предприятием; система управления качеством в предприятии; система управления поставками товаров; система управления сбытом, реализацией товаров, услуг; система управления трудовыми ресурсами).

7. Экономические факторы (капитал предприятия и эффективность его использования; чистая прибыль предприятия и направления ее использования; доходность и рентабельность деятельности предприятия; финансовая устойчивость и платежеспособность предприятия).

Перечисленные внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации.

Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет: реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц; упрощения производственной системы; слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях; глобализации хозяйственных операций.

Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Конкурентные преимущества определяются разными характеристиками продукта, среди которых для услуг базовым и решающим является характеристика персонала.

Обобщение и анализ работ, посвященных исследованию конкурентоспособности услуг, показывает, что критерии выбора услуг могут быть объединены в 4 блока: функциональные характеристики; цена и доступность услуги; имидж предприятия сервиса. Для проведения анализа Головиным С.Ф. были сформированы шесть групп факторов конкурентоспособности услуг: временные; экономические; доступность и ассортимент услуг; надежность услуги; эффективность контактов с персоналом; репутация (имидж) предприятия сервиса (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация факторов конкурентоспособности услуг

Группы факторов	Основное значение факторов для потребителя
Временные	Потери времени, планирование своей деятельности
Экономические	Расходы, удобство платежа
Доступность и ассортимент услуг	Возможность и удобство получения услуги
Надежность услуги	Уверенность в получении ожидаемых и обещанных услуг
Эффективность контактов с персоналом	Удовлетворение вкуса и симпатий в результате общения, уверенность в персонале, восприятие психологического климата в фирме
Репутация (имидж)	Удовлетворенность и уверенность в фирме и персонале, убежденность в правильности выбора

Анализ особенностей состояния предприятий и общеизвестные подходы к повышению конкурентоспособности, предоставляют возможность сформулировать принципы методологического подхода к повышению конкурентоспособности:

- обеспечение конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг;
- определение критериев конкурентоспособности предприятия должно исходить из горизонта планирования и системы менеджмента предприятия;
- показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном

уровне является совокупный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг;

– тактический уровень конкурентоспособности предприятия обеспечивается за счет финансово-хозяйственного состояния и представлен комплексным коэффициентом;

– стратегический уровень конкурентоспособности предприятия представлен инвестиционной привлекательностью, которая обусловлена ростом стоимости бизнеса.

1.2 Пути и методы повышения конкурентоспособности организации

Существуют три уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия: стратегический, тактический и оперативный. На стратегическом уровне обеспечение конкурентоспособности предполагается путем повышения инвестиционной привлекательности предприятия. На тактическом уровне конкурентоспособность характеризует состояние самого предприятия. На оперативном уровне повышение конкурентоспособности – это повышение конкурентоспособности продукции.

Выделяют следующие пути повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Непрерывное использование нововведений.
2. Поиск наиболее совершенных форм, выпускаемой продукции.
3. Выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям государственных и мировых стандартов качества.
4. Использование сырья и материалов наивысшего качества.
5. Обучение и переподготовка персонала.
6. Улучшение условий труда и мотивирование работников.
7. Проведение маркетинговых исследований рынка.
8. Анализ деятельности конкурентов.
9. Использование наиболее эффективных каналов рекламы.

10. Регистрация товарного знака.

Используя данные пути, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, и вместе с тем укрепить свою финансовую устойчивость.

Существует несколько методов повышения конкурентоспособности предприятия:

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;
- бенчмаркинг.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т. д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР,

менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

Существуют три разных способа, используя которые компания может сократить свои затраты на единицу продукции благодаря эффективной организации своих внутренних операций: экономия за счёт ассортимента, за счёт масштаба и за счёт накопленного опыта:

1) экономия за счёт ассортимента. Ассортимент – это величина «портфеля» товаров, выпускаемых фирмой. Многие фирмы продают различные товары. Цель планирования выпуска продукции в том, чтобы подобрать синергетический «портфель» товаров. Один из важных источников синергии – это экономия, возникающая, когда различные товары имеют общий набор затрат. Фирма, которая тщательно подбирает свой «портфель» товаров для максимизации общих издержек, способна довести свои дополнительные затраты до более низкого уровня по сравнению с дополнительными затратами конкурентов, имеющих менее эффективные «портфели»;

2) экономия за счёт масштаба. Масштаб – это размер фирмы, измеряемый как её долговременный устойчивый уровень выпуска. Практически в любом виде работ, начиная от закупок и заканчивая производством, продвижением и сбытом, существует тенденция к снижению величины затрат по

мере роста объёмов производства. Существует целый ряд предпосылок использования экономии за счёт масштаба:

- рост масштабов позволяет отдельным работникам трудиться над решением более специализированных задач, повышая свой профессионализм и снижая потери времени при переходе от одной задачи к другой;

- дополнительные постоянные издержки, связанные, например, с разработкой продукции, ниже, из расчета на единицу продукции, если их можно разделить на большее количество таких единиц;

- более эффективные производственные процессы оправданы только при больших масштабах производства;

- возможно возведение более крупных объектов капитального оборудования, при котором затраты растут не в прямой пропорции, а медленнее;

3) экономия за счёт накопленного опыта. Экономия за счёт опыта – это сокращение издержек, которое возникает с ростом кумулятивных объёмов производства, что отличает её от экономии за счёт масштаба, зависящей от текущего объёма производства. Старая и молодая компании в том или ином году могут иметь одинаковые объёмы производства, добиваясь одинаковой экономии за счёт масштаба. Однако более старая компания с более высоким кумулятивным объёмом выпуска за предшествующие годы может иметь более низкие издержки благодаря большей экономии за счёт накопленного опыта. Экономия на издержках за счёт накопленного опыта строится на обучении в процессе деятельности: чем больше компания производит, тем больше она узнаёт о том, как сделать производство эффективным. Согласно исследованиям Бостонской консультационной группы (BCG), экономия на затратах за счёт накопленного опыта затрагивает не только стоимость рабочей силы, но и стоимость капитала, управления, исследований и маркетинга.

В дополнение к эффективности внутренних издержек компания также может снизить издержки за счёт правильного выбора и управления своими внешними контактами с клиентами и поставщиками. Она может организовать это с помощью маркетинговых мероприятий для использования экономии от

концентрации и организации закупочной деятельности (экономия от интеграции). При этом внешние издержки могут быть минимизированы путем применения следующих стратегий.

Во-первых, это экономия от концентрации продаж. Компания часто может значительно увеличить экономию путем сосредоточения маркетинговых исследований на одном или двух продуктах или рыночных сегментах. Один из очевидных моментов экономии заключается в издержках на продвижение и на рекламную деятельность.

Во-вторых, за счёт экономии от интеграции материальнотехнического обеспечения (логистики). Компании во всем мире воздействуют на экономку посредством улучшения координации своих действий в отношениях с поставщиками и в сфере сбыта. Улучшение взаимодействия с поставщиками может минимизировать стоимость товарноматериальных запасов, лучшая координация спецификаций может свести к минимуму потребность дальнейшей доработки продукции поставщика, более высокая координация в ценообразовании может сделать компанию и ее поставщиков более конкурентоспособными и более рентабельными. Экономия может быть достигнута на другом конце логистической цепочки в процессе распространения. Различия в эффективности распространения могут значительно повлиять на общее ценовое преимущество компании. Высокие издержки по хранению материальных запасов, контрастирующие с низкими издержками на нецентрализованный транспорт, дают возможность многим компаниям уменьшить издержки распространения путём централизации этих запасов. Деньги, сэкономленные за счёт уменьшения капитала, связанного в децентрализованных материальных запасах, теперь более чем компенсируют высокие издержки по быстрой доставке грузовым транспортом или с помощью авиации.

В-третьих, посредством эффективного трансфертного ценообразования. Все компании в производственной цепи – поставщики сырья, те, кто производит детали, те, кто осуществляет сборку, и те, кто реализует изделие конечному потребителю – получают выгоду, когда вся цепочка операций работает

эффективно. Неэффективность одного из звеньев цепочки поднимет цену для конечного покупателя, тем самым приводя к снижению продаж для всех звеньев цепи. К сожалению, одним из наиболее часто неосознаваемых и в целом неправильно понимаемых источников неэффективности является способ, которым независимые компании и независимые подразделения одной и той же компании устанавливают цены на товары, которые перемещаются между ними. Эта проблема, известная как трансфертное ценообразование, представляет собой одну из наиболее известных причин, почему независимые компании иногда менее конкурентоспособны с точки зрения цен и менее прибыльны, чем их вертикально интегрированные конкуренты.

Дифференциация – это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одного или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предлагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Дифференциация сулит дополнительную прибыль, если премиальная наценка способна поглотить дополнительные затраты, связанные с проведением дифференциации. Дифференциация не приносит желаемых результатов, если признаки, положенные в основу дифференциации продукции, не оценены

покупателями столь высоко, чтобы окупить дополнительные издержки фирмы по дифференциации.

Наибольший эффект может дать дифференциация, основывающаяся на:

- технологическом превосходстве;
- высоком качестве продукции;
- предоставлении потребителям большего набора сопутствующих услуг;
- предоставлении потребителям большей «ценности» за ту же цену.

Принятие решения об использовании той или иной конкурентной стратегии может базироваться на модели Портера. На основе данной модели можно сделать следующие рекомендации.

Фирма с небольшой долей на рынке может преуспеть, имея четко сконцентрированную стратегию и сосредоточивая свои усилия на одной конкурентной нише, даже если её общая доля на рынке незначительна.

Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или стратегии фокуса.

Существенной проблемой повышения конкурентоспособности является столкновение интересов компаний с интересами потребителей [5]. Данная проблема может быть скорректирована в ходе реализации рыночных отношений клиента предприятия, в результате чего, реализация продукции и услуг станет эффективной как для хозяйствующего субъекта, так и для потребителей. Реализация данной корректировки представляется возможной только при преодолении определенных барьеров, обусловленных исходным противоречием.

На первый план выходит вопрос оптимизации цены на продукцию и услуги, которая удовлетворит всех субъектов процесса ее изготовления и реализации. Следующим немаловажным вопросом является выпуск продукции, оказание услуг, соответствующих современным требованиям научно-технического прогресса. И наконец, вопрос создания инфраструктуры, которая необходима для удовлетворения потребностей клиентов предприятия, но не представляет особого интереса с точки зрения извлечения максимальной прибыли

для фирмы-производителя.

Вызывает интерес изучение конкретных этапов и действий, к которым прибегают производственные и технические лидеры высокоразвитых стран с целью реализации очередного рывка «за лидерство». Это относится к регулярному обновлению ассортимента выпускаемых товаров и оказываемых услуг, постоянной разработке и быстрому освоению новых видов товаров и услуг и синхронному повышению производительности труда и гибкости производства, сокращению издержек и затрат.

В зарубежной практике считается рациональным иметь широкий ассортиментный ряд [9]. Чем шире ассортиментные перечни и параметрические ряды, тем больше возможность того, что потребитель найдет для себя наилучший вариант продукции или услуги.

Условия реализации зависят, в первую очередь от доступности предоставляемой торговой услуги. Выгодное место дислокации предоставляет предприятию конкурентные преимущества и повышает уровень его конкурентоспособности.

На увеличение объема продаж существенно влияет внутренняя атмосфера, в которую входят визуальные компоненты: цветовое оформление, освещение, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие товаров и услуг клиентами. Все это определяет время их нахождения в помещении. Предприятия тратят большие суммы на формирование атмосферы, соответствующей их имиджу.

Бесспорным является и то, что развитие такого варианта повышения конкурентоспособности предприятия, как оказание совокупности услуг, связанных с реализацией продукции (оказанием услуг) и использованием оборудования и прочих инструментов, и механизмов, гарантирует их непрерывную готовность к высокоэффективной эксплуатации. При грамотной организации послепродажный сервис является ключевым фактором, влияющим на повышение уровня конкурентоспособности предприятия [8].

В целях повышения конкурентоспособности предприятия необходимо

использовать комплекс тактических и стратегических способов и инструментов службы маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это, своего рода модель работы в рыночных условиях, направленная на [7]:

- знание нужд клиентов и прогнозирование их развития;
- знание и понимание поведения и возможностей фирм конкурентов;
- постоянный мониторинг рынка;
- знание окружающей среды и тенденций ее развития;
- способность разработать такой товар (услугу) и такую систему сбыта и стимулирования потребителей, чтобы они предпочли его аналогу;
- способность реализовать это в долгосрочной перспективе.

Итак, проблема повышение конкурентоспособности отечественных предприятий является в данный момент одной из самых актуальных. Должны применить меры как государство и регионы, так и бизнес, чтобы российские предприятия могли использовать современное оборудование, использовать достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт западных компаний, и соответственно выходить на мировые рынки.

Вместе с тем необходимо также развивать рыночную инфраструктуру на потребительском и товарном рынках, устранять многочисленных посредников и монополистические объединения.

Устойчивое повышение конкурентоспособности отечественных предприятий возможно только при долгосрочном и непрерывном развитии всех детерминантов конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость разработки четкого инструментария оценки и повышения конкурентоспособности товаров и услуг, основанного на взаимосвязи общеизвестных экономических законов и законов менеджмента, статистики, психологии, социологии и других наук.

1.3 Показатели и методы оценки конкурентоспособности предприятий

Определение уровня конкурентоспособности предприятий на рынке

целесообразно осуществлять с помощью комплексного анализа количественных показателей, сравнивая их в динамике с показателями конкурентов, с равными условиями влияния внешней среды. Система оценки конкурентоспособности предприятий подразумевает ее деление на основные бизнес-процессы.

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить на 2 группы:

1) расчетные – метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета доли рынка, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции, метод оценки на основе потребительской стоимости;

2) теоретические – матрица БКГ, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия».

В основе расчета итогового показателя рейтинговой оценки лежит сравнение предприятий по большому количеству показателей, характеризующих финансовое состояние, рентабельность и деловую активность с условным эталонным предприятием, имеющим наилучшие результаты по сравниваемым показателям.

Для построения сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния, рентабельности и деловой активности могут быть использованы различные алгоритмы.

Наиболее простые алгоритмы могут быть использованы в случае, если отобранные исходные показатели растут при улучшении финансового положения. Отметим, что система показателей А.Д. Шеремета и Р.С. Сейфулина обладает этим свойством, за исключением одного показателя – индекса постоянного актива. Укажем два типа алгоритмов получения рейтинговой оценки:

1. Рейтинговое число может быть определено, например, по формулам следующего типа:

$$R_j^n = \sum_{i=1}^m k_i \cdot x_{ij}^n, \quad (1.1)$$

где R – рейтинговое число j -го предприятия;

x – i -й показатель j -го предприятия;

i – порядковый номер показателя;

m – количество показателей, используемых для оценки каждого предприятия;

k_i – весовой коэффициент i -го показателя, который назначается путем экспертной оценки;

n – показатель степени усреднения, который назначается также путем экспертной оценки, обычно $n = 1,00$ или $2,00$.

При таком алгоритме оценки наивысший ранг в рейтинге получает предприятие, имеющее наибольшее рейтинговое число.

2. Рейтинговое число определяется по формуле:

$$R_j = \sum_{i=1}^m x_{ij} / (m \cdot x_{imin}), \quad (1.2)$$

где R_j – рейтинговое число j -го предприятия;

x_{ij} – i -й показатель j -го предприятия;

x_{imin} – минимальное нормативное значение i -го показателя.

При таком алгоритме оценки наивысший ранг в рейтинге также получает предприятие, имеющее наибольшее рейтинговое число. Кроме того, предприятия с рейтинговым числом менее 1,00 относятся к имеющим неудовлетворительное финансовое состояние.

Можно указать следующий известный пример рейтингового числа, определяемого по формуле:

$$R = 2 \cdot x_1 + 0,1 \cdot x_2 + 0,08 \cdot x_3 + 0,45 \cdot x_4 + x_5, \quad (1.3)$$

где x_1 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

x_2 – коэффициент текущей ликвидности;

x_3 – коэффициент оборачиваемости выручки от реализации к активам;

x_4 – коэффициент рентабельности выручки от реализации по операционной прибыли;

x_5 – коэффициент рентабельности собственного капитала по балансовой прибыли.

Кроме емкости рынка в практике маркетинговых исследований широкое применение получил другой показатель – доля рынка. Он достаточно достоверно отражает результаты маркетинговых усилий предприятия и характеризует его

положение относительно конкурентов.

Количественно доля рынка определяется как отношение объема продаж товаров предприятия к общему объему продаж товаров определенной группы на данном рынке, выраженное в процентах. Доля рынка может быть рассчитана исходя из объемов продаж как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Относительная доля рынка определяется путем сопоставления продаж предприятия с продажами конкурентов. Если предприятие удерживает 30 % рынка, три его основных конкурента имеют доли рынка соответственно 20, 15 и 10 %, а остальные – 25 %, то относительная доля рынка будет равна 43 % (30:70).

В случае, когда относительная доля рынка рассчитывается для трех главных конкурентов, она составит 67 % (30:45). Доля рынка относительно лидера определяется сравнением с самым крупным конкурентом.

При определении доли рынка могут возникнуть трудности, связанные с ограниченной доступностью необходимых данных. Так, расчет доли обслуживаемого рынка подразумевает, что предприятие должно оценить суммарный объем продаж в каждом его сегменте, а определение относительной доли рынка требует информации об объемах продаж основных конкурентов. В таблице 1.2 представлена оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Таблица 1.2 – Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Конкурентоспособность предприятия	Доля рынка
Высокая	Находится на уровне (или превышает) долю рынка двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя	Равна средней доле рынка ведущих конкурентов
Пониженная	Несколько ниже доли рынка ведущих конкурентов
Низкая	Значительно ниже доли рынка ведущих конкурентов

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции, дает представление о конкурентоспособности предприятия, охватывая наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности. Согласно этому методу наиболее конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом

организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Метод построен на анализе четырех групп показателей конкурентоспособности предприятия.

1. Показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия:

- издержки производства продукции в рублях;
- фондоотдача в стоимостном выражении;
- рентабельность товара;
- производительность труда в стоимостном выражении.

2. Показатели финансового положения предприятия:

- коэффициент автономии;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

3. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:

- рентабельность продаж;
- коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- коэффициент загрузки производственной мощности;

4. Показатели конкурентоспособности товара:

- качество товара;
- цена товара.

Каждая группа показателей оценивает определенное направление деятельности предприятия. Рассматривая их вместе, можно получить полное представление об эффективности работы предприятия и оценить его конкурентоспособность.

Метод оценки на основе потребительной стоимости. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых,

управленческих и организационных решений, т. е. экономической технологии компании. Расчет проводится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости.

Матричный метод (матрица Бостонской консультационной группы) основан на анализе конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги (рисунок 1.1). Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля совокупности товаров/услуг на рынке.

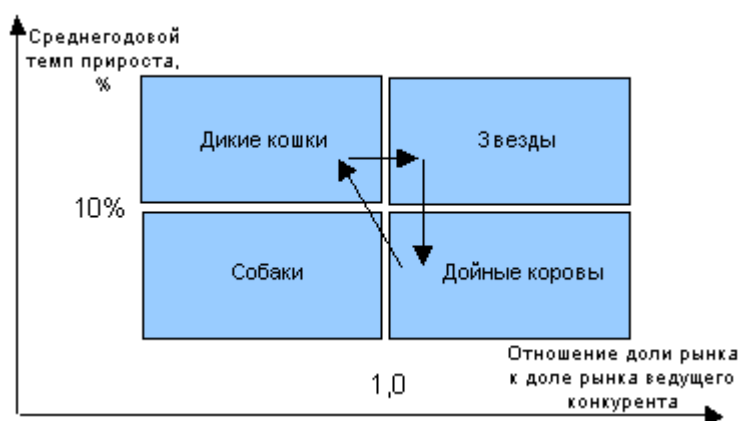


Рисунок 1.1 – Матрица Бостонской консультационной группы

Звезды. Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

Дойные коровы (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доют».

Дикие кошки (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них все наоборот. Относительная доля

рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться. В общем, картина в их случаях очень неясная, а ставки высоки, потому они и «Темные лошадки».

Собаки (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет. От «собак» следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них можно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для «Звезд», например).

Составление SWOT анализа. Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа, представленной на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Методика SWOT анализа

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.

2. На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
3. Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа
4. На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT анализа следует привлекать заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно. На рисунке 1.3 представлен стандартный вид таблицы SWOT анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Рисунок 1.3 – Стандартный вид таблицы SWOT анализа

В таблице SWOT анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности.

PEST анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 1.4) или в табличной форме.



Рисунок 1.4 – Пример матрицы PEST анализа

В основе матрицы конкурентных преимуществ Майкла Портера лежит два параметра: размер целевого рынка и тип конкурентной стратегии. На рисунке 1.5 представлена матрица конкуренции по М.Портеру.

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок		1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
		3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Рисунок 1.5 – Матрица конкуренции по М.Портеру

Таким образом, составляющая стратегического выбора по этой модели — конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.

Многоугольник конкурентоспособности, представляет собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (Рисунок 1.6).

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику товара, по которой проводится сравнительная оценка.

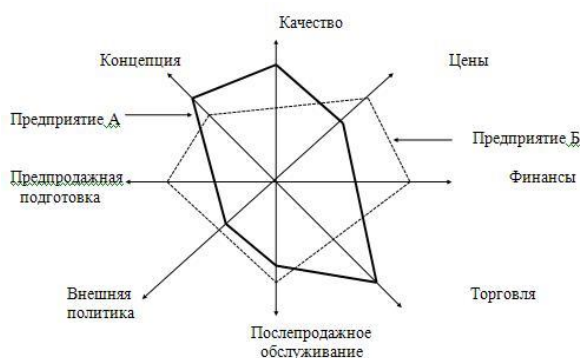


Рисунок 1.6 – Многоугольник конкурентоспособности

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Аналогично данный метод можно использовать для оценки конкурентоспособности товаров.

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непроеизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

Выводы по главе 1

Существенной проблемой повышения конкурентоспособности является столкновение интересов компаний с интересами потребителей. Данная проблема

может быть скорректирована в ходе реализации рыночных отношений клиента предприятия, в результате чего, реализация продукции и услуг станет эффективной как для хозяйствующего субъекта, так и для потребителей. Реализация данной корректировки представляется возможной только при преодолении определенных барьеров, обусловленных исходным противоречием.

Итак, проблема повышение конкурентоспособности отечественных предприятий является в данный момент одной из самых актуальных. Должны применить меры как государство и регионы, так и бизнес, чтобы российские предприятия могли использовать современное оборудование, использовать достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт западных компаний, и соответственно выходить на мировые рынки.

Устойчивое повышение конкурентоспособности отечественных предприятий возможно только при долгосрочном и непрерывном развитии всех детерминантов конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость разработки четкого инструментария оценки и повышения конкурентоспособности товаров и услуг, основанного на взаимосвязи общеизвестных экономических законов и законов менеджмента, статистики, психологии, социологии и других наук.

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непроизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА БЕСТРАНШЕЙНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА КОММУНИКАЦИЙ

2.1 Анализ зарубежного опыта бестраншейного строительства коммуникаций

В настоящее время, выбор оптимального способа ремонта, прокладки инженерных коммуникаций – первостепенная задача в освоении подземного пространства современных мегаполисов, для крупных городов инженерные коммуникации являются неотъемлемой частью комфортной среды обитания современного жителя мегаполиса. Существуют различные способы прокладки инженерных коммуникаций, такие как открытая прокладка, с различными видами крепления траншеи, и бестраншейная прокладка коммуникаций, которая является динамически развивающимся и наиболее перспективным направлением подземного строительства.

Применение бестраншейных технологий при прокладке инженерных коммуникаций позволяет оставлять нетронутыми полезные площади и ландшафт, а также осуществлять прокладку коммуникаций, в тех случаях, когда на поверхности уже имеется искусственное сооружение и другие препятствия. Это позволяет исключить расходы на восстановление прилегающих территорий, а также сократить сроки проведения работ. Таким образом, бестраншейные технологии – это термин для наименования различных методов и технологий строительства и ремонта инженерных коммуникаций, а также для других подземных работ, проводимых закрытым способом, то есть без выемки траншей и без разрушения дорожного покрытия, благоустроенных участков городской территории.

Горизонтально-направленное бурение — одна из бестраншейных технологий прокладки коммуникаций, позволяющих осуществлять работы без вскрытия поверхности:

– под действующими автомобильными и железными дорогами;

- под водными преградами (реки, озера, болота), оврагами и лесными массивами;
- в условиях плотной жилищной застройки под автомагистралями, трамвайными путями, скверами и парками;
- в охранных зонах магистральных нефте- и газопроводов;
- в тяжелых грунтах (скальные породы, плавунки и пр.).

В отличие от траншейных технологий технология бестраншейных является инновационной (первый мировой опыт относится к 1970-м годам). Более того, во многих больших зарубежных городах прокладка инженерных коммуникаций открытым способом уже запрещена.

На сегодняшний день в практике развитых стран 95% объема работ по прокладке и реконструкции подземных инженерных коммуникаций производят бестраншейными методами.

Самым крупным сектором мирового рынка бестраншейного строительства в настоящее время являются США. Лидерство на рынке оборудования для бестраншейного строительства принадлежит двум американским компаниям – Vermeer Corporation и The Charles Machine Works (Ditch Witch) с совокупной долей более 60%.

Рассмотрим основных участников бестраншейного строительства на мировом рынке.

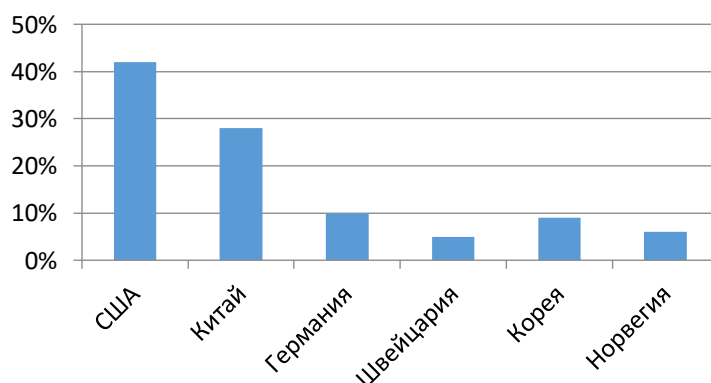


Рисунок 2.1 – Доля стран на мировом рынке бестраншейного строительства

Большинство ведущих в мире компаний бестраншейного строительства

происходят из США, Европы и Китая. Поскольку рынок бестраншейного строительства возник не так давно и динамично развивается, он еще не стабилизировался, о чем свидетельствуют многочисленные факты приобретения–продажи–переподчинения компаний-производителей, возникновения и исчезновения альянсов между ними.

В таблице 2.1 представлены основные компании на мировом рынке бестраншейного строительства.

Таблица 2.1 – Популярные компании на мировом рынке бестраншейного строительства

Страна	Компания	Доля на рынке, %
США	Vermeer Manufacturing Company	8
США	Ditch Witch	9
США	Universal HDD	20
США	Toro Underground	3
США	Barbco Inc.	2
Германия	Tracto-Technik GmbH & Co. KG	12
Германия	Herrenknecht AG.	6
Германия	Schmidt, Kranz & Co., GmbH и Perforator GmbH.	4
Норвегия	Aker Wirth GmbH.	7
Швейцария	Terra AG.	4
Южная Корея	Hanjin D&B	3
Китай	XCMG	15
Китай	DW/TXS Construction Equipment (Beijing) Co.	5
Китай	Shanghai Gudeng (Goodeng) Construction Machinery Manufacturing Co.	2

Vermeer Manufacturing Company – одна из немногих в мире компаний, которая производит практически полный спектр установок ГНБ и оказывает услуги бестраншейного строительства.

Ditch Witch и American Augers Inc. – техника под американским брендом Ditch Witch известна во всем мире. Но мало известно, что компания, владеющая этим брендом, разрабатывающая и выпускающая технику, называется Charles Machine Works Inc. (CMW). Установки Ditch Witch в основном предназначены для прокладки в городских условиях инженерных коммуникаций диаметром до 1 м.

Предлагается десять моделей с тяговым усилием от 2,2 до 44,5 т, в том числе универсальные установки серии All Terrain, пригодные для бурения и мягких, и скальных грунтов. Мощность дизельных двигателей от 18,2 до 200 кВт.

Universal HDD. Один из известных в России брендов оборудования бестраншейного строительства принадлежит американской компании Robbins HDD, LLC. Компания образовалась в 2007 г. в результате структурной реорганизации, выделившись из Robbins Company. Особенности оборудования Universal HDD являются высокие рабочие характеристики при малых габаритах и массе по сравнению с «одноклассниками» и то, что каждая буровая установка строится индивидуально, на основе базовой модели, но с учетом запросов заказчика. Предлагается 11 моделей, предназначенных для коммунальных и строительных работ.

Toro Underground (США). Компания Toro – новичок в отрасли бестраншейного строительства.

Tracto-Technik GmbH & Co. KG. Немецкая компания, известная во всем мире и имеющая отделения в ряде стран, в том числе и в России.

Herrenknecht AG. Компания начала производство оборудования бестраншейного строительства в Германии с 2000 г., причем было принято решение изготавливать установки только тяжелого класса с тяговым усилием свыше 100 т, чтобы не конкурировать с ведущими игроками в малом и среднем классах. В 2005 г. Herrenknecht AG открыла завод по производству оборудования в Китае.

Schmidt, Kranz & Co., GmbH и Perforator GmbH. Крупная немецкая корпорация, в состав которой входит ряд компаний и брендов, в том числе, Perforator GmbH производящая комплектующие для бестраншейного строительства, а также универсальную буровую установку Taifun с тяговым усилием 5,5 т, которую можно использовать в том числе и для ГНБ с промывкой, диаметр коммуникаций от 35 до 219 мм.

Aker Wirth GmbH. Норвежский холдинг Aker Solutions в 2009 г. приобрел немецкого производителя бурового оборудования Wirth GmbH, и образовалась

компания Aker Wirth GmbH.

Terra AG. Крупнейший швейцарский производитель оборудования для бестраншейного строительства. 8–9% годового оборота компания вкладывает в исследования и новые разработки.

Южная Корея Hanjin D&V. Сокращенно компанию называют D&V. Она выпускает установки с 1988 г. В производственной программе 8 моделей установок, каждая из которых имеет наименования двух типов D&V и MP, например: D&V-16HDD или MP4000.

Первая американская установка для бестраншейного строительства была ввезена в Китай в 1988 г. Десять лет спустя появилась первая китайская установка. Сейчас китайский рынок бестраншейного строительства — самый быстрорастущий, а на мировой арене китайские производители становятся все заметнее. До 2003 г. 90% китайского рынка оборудования ГНБ занимали американские бренды Vermeer, Ditch Witch и др., но уже к 2009 году 95% рынка перешло к китайским производителям. Самая большая в мире установка ГНБ сегодня работает в Китае.

Общим для всех китайских установок является то, что они намного дешевле своих американских и немецких конкурентов, т. е. сравнимы по цене с б/у установками западных компаний. Мнение большинства специалистов о качестве китайской техники – известны случаи нестабильности качества и случаи, когда установки не «выдают» заявленных характеристик, т. е. установки одной марки и года выпуска могут сильно отличаться по надежности. Специалисты считают, что китайская техника может использоваться на периодических работах при не очень тяжелых условиях. Если нужно обеспечить круглосуточную многодневную бесперебойную работу установки – лучше присмотреться к продукции западных производителей.

Однако справедливо и то, что китайские производители в последние годы много внимания уделяют качеству своей продукции, налаживанию послепродажного обслуживания и снабжению запчастями. Для повышения качества и надежности оборудования китайские производители все чаще

комплектуя свои изделия импортными компонентами от ведущих мировых производителей: двигателями, гидравлическим оборудованием, редукторами. Но вместе с повышением качества увеличивается и цена таких установок.

Тенденция на мировом рынке такова, что возможно, в скором времени китайская продукция потеснит западных конкурентов.

DW/TXS Construction Equipment (Beijing) Co., Ltd. Эту компанию часто называют «китайский Ditch Witch». DW/TXS основана в конце 2008 г. как совместное предприятие одной из крупнейших к тому времени в сфере бестраншейного строительства китайской компании Tu Xing Sun No-Dig Tech (TXS) и американской Charles Machine Works Inc. (Ditch Witch). В России компанию иногда называют по-старому: Tu Xing Sun. Предприятие разрабатывает и выпускает всеобъемлющий ряд из более чем 16 установок поставляет существенную долю продукции в нефтегазовый сектор.

Lianyungang Forward Heavy Industrial Machinery Co., Ltd. Компания выпускает линейку установок FORWARD. Заявляется, что в разработке установок принимают участие инженеры из Германии. В производственной линейке шесть моделей с тяговым усилием от 11 до 100 т, массой от 5,5 до 22 т и двигателями мощностью от 62 до 338 кВт. Установки оснащаются импортным гидрооборудованием от Sauer Danfoss, KTR, Poclain, Eaton, Hydro Control. Все машины имеют кабины (кроме «младшей» модели), гусеничный ход, двигатели Weichai или Yuchai. В России в Казани у компании имеется официальный представитель ООО «Форвард ГНБ».

Специалисты отмечают следующие тенденции в развитии установок для бестраншейного строительства: управление становится более удобным и понятным, однотипным для всей продуктовой линейки. Благодаря этому операторам проще осваивать работу на новых моделях. Также становятся проще и удобнее системы сборки труб. Электронное оборудование становится надежнее, шум и вибрация установок уменьшаются. Развитие электроники и механики позволяет частично автоматизировать процесс бурения, когда установка поддерживает установленный режим бурения и тяговое усилие. Машины

становятся более производительными — то есть способными выполнить больший объем работы при меньших габаритах, повышается мощность и производительность гидросистем. Усовершенствованные диагностические системы помогают владельцу уменьшить время простоя установки, а подключаемые пульта управления позволяют выполнить важные операции даже в случае сбоя бортового компьютера установки.

Также совершенствуется внутрискважинное оборудование: теперь установки могут работать практически с любыми грунтами и породами в любых геологических условиях. Использование пневмобуров позволяет бурить исключительно твердые породы. Увеличивается скорость работы пневмобуров и их начинают использовать для бурения скважин меньшего диаметра. Электронные системы локации становятся интуитивно-понятными, повышается надежность и устойчивость к воздействию вибрации части оборудования, находящейся в скважине, системы локации становятся точнее, а литиевые батареи в зондах обеспечивают большую надежность и безотказность.

Инновации появились и в проводной системе локации - в которой используется провод, передающий сигнал в буровой штанге: упрощаются электрические соединения при сборке буровых штанг.

В настоящее время специалисты отмечают существенный подъем спроса на оборудование для бестраншейного строительства, особенно на установки с тяговым усилием до 23 т, рассчитанные на проходку скважин длиной 2400-3000 м и диаметром до 600 мм, расширение традиционных рынков, освоение новых рынков и, в общем случае, расширение осведомленности потребителей о возможностях и эффективности технологий.

Таким образом, отрасль бестраншейного строительства устойчиво развивается все последние годы. Эти технологии буквально произвели революцию в сфере прокладки подземных инженерных коммуникаций. Большие перспективы для бестраншейного строительства открыл рост спроса на услуги в коммунальной сфере – прокладка телекоммуникаций, оптоволоконных, электрических и телефонных кабелей, водопровода, газоснабжения и

канализации. Кроме того, бестраншейное строительство используется при устройстве катодной защиты трубопроводов от коррозии и при стабилизации грунта.

Большинство ведущих в мире компаний – производителей оборудования для бестраншейного строительства происходят из США, Европы и Китая. Поскольку рынок возник не так давно и динамично развивается, он еще не стабилизировался, о чем свидетельствуют многочисленные факты приобретения–продажи–переподчинения компаний-производителей, возникновения и исчезновения альянсов между ними.

2.2 Анализ российского опыта бестраншейного строительства коммуникаций

Говоря об отрасли, предложенной для изучения, можно с уверенностью сказать, что сегодня трудно представить строительство объектов любого плана, будь то крупномасштабное строительство либо постройка частного дома, без использования бестраншейных технологий. Особое место занимает, несомненно, технология горизонтального направленного бурения, можно сказать, что данный метод располагается на пике популярности.

Под бестраншейными технологиями понимаются технологии прокладки, замены, ремонта, инспекции и обнаружения дефектов в подземных коммуникациях разного назначения с минимальным вскрытием земной поверхности. Считается, что общая экономия от использования данных технологий составляет 2–3 раза.

Тенденции последних лет указывают на то, что коммунальными службами городов-мегаполисов различных государств всё большее внимание уделяется проблемам использования перспективных бестраншейных технологий восстановления (санации) и прокладки водопроводных, водоотводящих и других сетей, что является альтернативой традиционному открытому способу реконструкции и строительству трубопроводов, котлованным и траншейным способами. В большинстве отечественных городов (в том числе и в г. Москве) из-

за несовершенства или отсутствия соответствующего оборудования и материалов, а также средств для их приобретения ремонт и прокладка коммуникаций совершается прежде всего открытым способом, что ведёт к резкому увеличению стоимости работ и сроков строительства объектов, а также к необходимости разрушения дорожных покрытий.

В настоящее время для предприятий, работающих в сфере бестраншейного строительства подземных коммуникаций, наступили не самые простые времена.

Прежде всего, сказывается конкуренция на получение заказов во всех сегментах рынка бестраншейного строительства, а также ее резкое усиление между предприятиями, эксплуатирующими комплексы ГНБ класса «мини» и «миди». Все это формирует ряд негативных тенденций, характерных для современного этапа функционирования российского рынка бестраншейного строительства.

Ситуацию, которая сложилась на сегодняшний день в отрасли, нельзя назвать благоприятной, объемы работ уменьшаются. На это влияют общая ситуация на строительном рынке, ценовой демпинг, допуск к подземным работам непрофессионалов (в том числе фирм-однодневок, не являющихся членами СРО) и отсутствие утвержденных строительных расценок.

Однако, в связи с застроенностью городов и развитием их инфраструктуры, прокладка коммуникаций методом бестраншейного строительства становится все более актуальной. Не всегда представляется возможным и экономически целесообразным прокладывать коммуникации открытым способом. Технология бестраншейного строительства открывает широкие горизонты для подземной прокладки новых коммуникаций, замены существующих и др. Благодаря этим факторам можно говорить о популярности и растущей востребованности данного метода в долгосрочной перспективе

Объем заказов на проведение работ по технологии бестраншейного строительства в 2016 году снизился. В отрасли чувствуется кризис, связанный с тем, что в начале года долгое время не менялся порядок проведения тендеров в соответствии с требованиями 44-ФЗ. Несмотря на это, повышается роль факторов,

влияющих на востребованность услуг бестраншейного строительства. К примеру, в крупных городах запрещена прокладка коммуникаций траншейным способом, растет потребность в реконструкции старых коммуникаций.

Любая российская компания, работающая на российском рынке бестраншейного строительства, независимо от своего размера и объема работ, сталкивается с целым рядом проблем как технического, так и технологического плана. Проблемы технического характера, состоящие в наличии качественных ремонтпригодных буровых комплексов, снизили свою остроту, особенно в последние годы. Российский рынок буровых машин и запчастей получил динамичное развитие, и основной вопрос, с которым приходится сталкиваться специалистам по ремонту оборудования, – сроки поставки ключевых ходовых запчастей. В работе используется импортное немецкое оборудование, срок поставки деталей к нему составляет около месяца, что достаточно долго в условиях непрерывного производственного процесса на буровой.

Если говорить о технологических проблемах, то одной из основных здесь традиционно являются недостаточные объемы предварительных инженерных изысканий для бестраншейного строительства. Кроме того, в ряде случаев имеет место низкое качество проектирования. Заказчики используют различную нормативную базу, что, зачастую может существенно увеличивать сроки и стоимость проектирования

Безусловно, на рынке сейчас существует проблема демпинга и недобросовестной конкуренции со стороны фирм-однодневок, но касается это в основном маленьких переходов небольшого диаметра. В целом можно сказать, что вмешательство фирм-однодневок в серьезный процесс взаимоотношений участников рынка бестраншейного строительства необоснованно сбивает цену, дезориентирует заказчика и в итоге приводит к дополнительным расходам с его стороны. Современный российский рынок бестраншейного строительства характеризуется острой, зачастую нецивилизованной конкуренцией предприятий при получении того или иного заказа.

Российский рынок бестраншейного строительства характеризуется большим количеством высококвалифицированных команд, работающих как в специализированных фирмах, так и в подразделениях, эксплуатирующих технику ГНБ в рамках крупных производственно-строительных компаний. Профессионализм определяется не формой организации направления ГНБ и не видом компаний, а профессиональной подготовкой сотрудников на всех уровнях, а также качеством применяемой техники.

Если говорить о рынке профессиональных кадров бестраншейного строительства, то он в отличие от западных стран, еще находится в зачаточном состоянии. Практически нет учебных заведений, которые выпускали бы готовых специалистов в данной области, каждая крупная фирма по-своему выходит из ситуации.

На сегодняшний день отсутствует нормативно-техническая база бестраншейного строительства подземных коммуникаций. Существующие документы носят рекомендательный характер, а у всех заказчиков услуг бестраншейного строительства разные требования.

На рисунке 2.2 представлена структура рынка оборудования бестраншейного строительства в России по производителям.

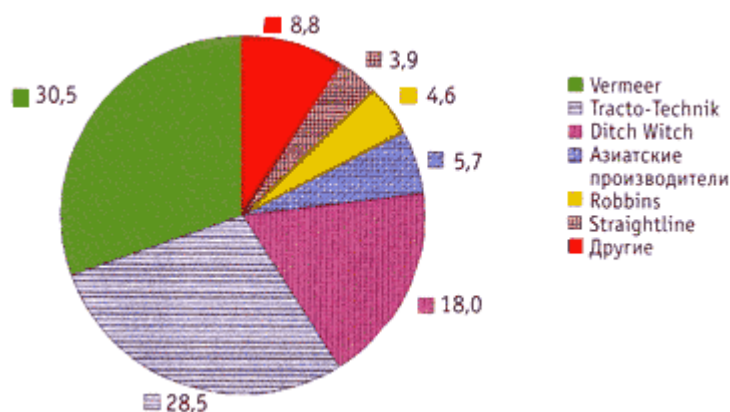


Рисунок 2.2 – Структура рынка оборудования бестраншейного строительства в России по производителям, %

Уже на протяжении 4-5 лет на российском рынке представлены все ведущие мировые производители оборудования бестраншейного строительства – Ditch Witch, Vermeer, Astec Underground, Robbins HDD, Straightline, Tracto-

Technik, Barbco. При этом лидирующие позиции занимают компании Vermeer и Tracto-Technik, суммарная доля которых в общем объеме продаж составляет около 60 %.

Российский рынок оборудования и услуг ГНБ оценивается иностранными производителями как весьма перспективный, что объясняется рядом позитивных факторов:

- присутствие основных производителей оборудования на российском рынке, ненасыщенность российского рынка оборудования, особенно по сравнению с американским и мировым (так, американский рынок оборудования достиг пика в 2000 г.);

- высокий спрос на прокладку новых трубопроводов (связь, электросети), а также отложенный спрос на замену устаревших трубопроводов (прежде всего объекты ЖКХ);

- значительное увеличение темпов жилищного и коммерческого строительства в докризисный период;

- рост автопарка в стране и, как следствие, усиление загруженности автодорог, что создает сложности с перекрытием транспортных магистралей и увеличивает привлекательность бестраншейных методов прокладки коммуникаций;

- рост числа участников рынка услуг ГНБ.

Сдерживающие факторы современного рынка ГНБ типичны для быстро развивающихся рынков технологически сложного оборудования:

- низкая информированность заказчиков о преимуществах метода, необходимость прикладывать значительные усилия по продвижению технологии и оборудования (одна из задач – создание профессиональных союзов);

- появление компаний, стремящихся быстро заработать на развитии рынка, как в сегменте поставки оборудования (некачественный сервис – поставка комплектующих, ремонт, обучение), так и на рынке оказания услуг (технологические просчеты, разрушение уже проложенных коммуникаций,

невнятная система ценообразования). Это не чисто российская проблема, схожая ситуация складывается и на американском рынке;

– система ценообразования при оказании услуг бестраншейного строительства – один из самых острых вопросов для отрасли оказания услуг;

– дефицит высококлассных специалистов: в Интернете встречается большое число вакансий на должность руководителя;

– отсутствие единых общепризнанных государственных сертификатов, подтверждающих квалификацию бурильщика;

– отсутствие СНиП федерального уровня на проведение работ бестраншейного строительства.

Весьма негативные последствия для рынка бестраншейного строительства повлек за собой мировой финансовый кризис. Это выразилось, в частности, в сокращении объемов продаж оборудования для бестраншейного строительства вследствие снижения покупательной способности потребителей. Также одним из его последствий стало замедление темпов строительства, что в свою очередь снижает потенциал применения технологии ГНБ.

На рисунке 2.3 представлена отраслевая структура заказчиков работ по технологии ГНБ.

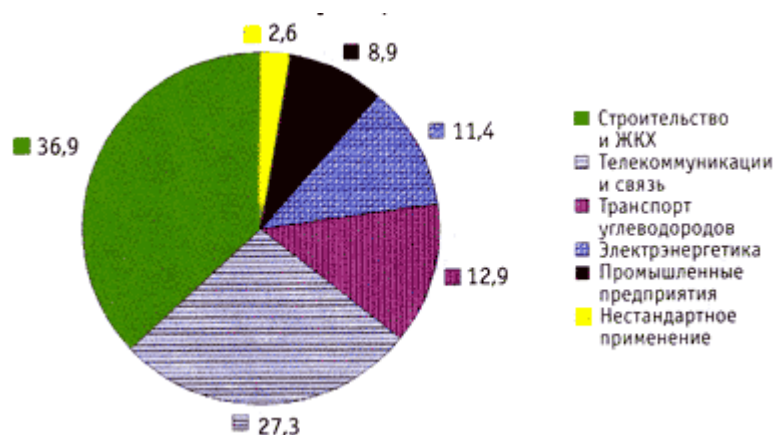


Рисунок 2.3 – Отраслевая структура заказчиков работ по технологии бестраншейного строительства, %

В последние годы российские производители разработали и внедрили в производство многие модели установок ГНБ, которые с успехом используются российскими компаниями.

Крупные компании при покупке оборудования предоставляют лизинговые услуги, отдельные участники рынка предлагают аренду, но этот рынок в России пока в зачаточном состоянии. Одной из тенденций последнего времени является рост числа компаний, предлагающих импортное оборудование б/у. В настоящее время в России представлено около двухсот компаний, оказывающих услуги по прокладке коммуникаций методом бестраншейного строительства. Основная их часть сосредоточена в Центральном, Северо-Западном и Уральском ФО с концентрацией в крупнейших городах регионов – Москве, Санкт-Петербурге и Тюмени. Лидером по количеству реализованных проектов в сфере бестраншейного строительства является ЦФО.

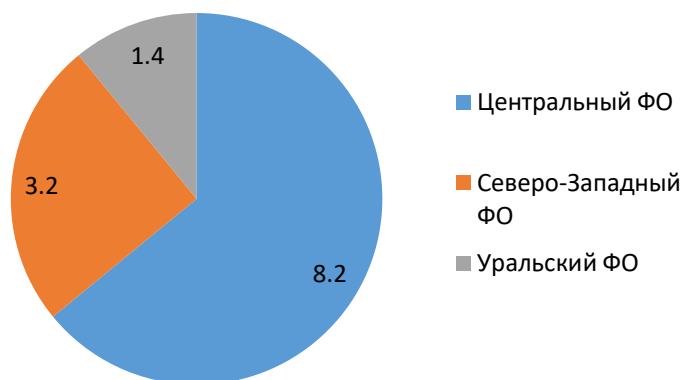


Рисунок 2.4 – Лидеры по количеству реализованных проектов в сфере бестраншейного строительства

Важнейшим конкурентным преимуществом для предприятия является возможность осуществлять бестраншейное строительство в максимальном диапазоне длин и диаметров прокладываемых коммуникаций. Важное значение здесь имеет оборудование, которое позволяет предприятию прокладывать коммуникации в грунтах самых разных категорий.

Анализ реализованных компаниями проектов на территории Москвы и Московской области показал, что в структуре потребления услуг ГНБ удельный

вес сферы телекоммуникаций и ЖКХ (прокладка и замена водопровода и систем канализации) примерно одинаковый с незначительным преобладанием первого сектора. В совокупности на них приходится более 70% спроса. Основными заказчиками являются государственные предприятия и компании, занимающиеся строительством загородной и жилой недвижимости.

Отечественные предприятия, к сожалению, не могут похвастаться разнообразием ассортимента, в их производственных линейках небольшое количество моделей.

Интенсивный рост объемов использования бестраншейных технологий и горизонтально направленного бурения наблюдается в Российской Федерации на протяжении последних 10 лет.

Главная причина – отсутствие альтернативы методу, позволяющему удовлетворить все современные требования строительства и замены коммуникаций в условиях плотной городской застройки. Это удобство, скорость, экологическая составляющая.

Немаловажным фактором является стоимость работ. Эксперты в сфере бестраншейного строительства констатируют, что использование современных технологий абсолютно не приводит к удорожанию проектов.

В денежном исчислении крупные компании – члены ассоциации специалистов бестраншейного строительства ежегодно производят работы в среднем на 74 млн. рублей каждая. Имеется положительная тенденция в оснащении предприятий современным оборудованием ГНБ, хотя на российские компании приходится немногим более 10 % от общего количества оборудования ГНБ, произведенного в мире.

Что касается распределения техники по регионам – тут наблюдается проблема: основные производственные мощности сконцентрированы в Центральном, Уральском и Приволжском Федеральных округах, а Сибирь и Дальневосточный округ испытывают недостаток в установках ГНБ.

Невысокая стоимость горизонтально направленного бурения малыми установками ГНБ в этих регионах делает невыгодным транспортирование

установок из центральных регионов, хотя спрос стабильный и объемы работ большие. Крупные бурильные комплексы, напротив, выгодно транспортировать в регионы, т. к. стоимость и объемы работ оправдывают передислокацию.

Оборудование для бестраншейного строительства, используемое в России, на 75 % состоит из американских механизмов от Vermeer, Ditch Witch и Universal HDD, около 10% приходится на китайскую продукцию, примерно 14 – немецкие и корейские производители. Российские и белорусские производители стремятся занять собственную нишу в сегменте производства спецтехники, но на данном этапе их доля на рынке незначительна.

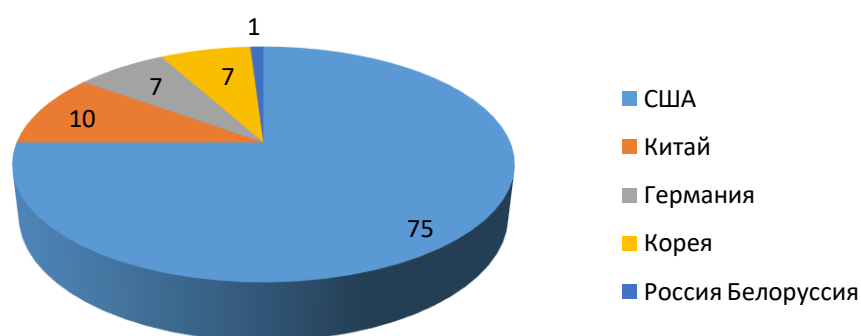


Рисунок 2.5 – Оборудование для бестраншейного строительства, используемое в России, %

По итогам 2016 г. в структуре потребления услуг ГНБ можно ожидать следующих изменений:

- значительное сокращение сегмента услуг в строительной отрасли и ЖКХ, что связано с существенным уменьшением объемов строительства частными инвесторами из-за проблем с получением кредита;
- снижение объемов работ по технологии ГНБ в телекоммуникационной отрасли.

Несмотря на сворачивание ряда проектов в области транспорта нефти, газа и продуктов их переработки, это направление по-прежнему остается в значительной степени перспективным для участников рынка услуг бестраншейного строительства по следующим причинам:

- линейные части сети магистральных нефте-, газо- и продуктопроводов,

находящихся в эксплуатации, а особенно их переходы под реками, автомобильными и железными дорогами достаточно изношены и требуют планового, а в ряде случаев экстренного капитального ремонта, замены отдельных участков и т. п.;

– продолжается реализация программы ОАО «Газпром» по газификации регионов России;

– в программе утилизации попутного нефтяного газа (ПНГ) альтернативы бестраншейного строительства нет.

Способствовать развитию рынка бестраншейного строительства в России в перспективе сможет принятие федеральных расценок и СНиПов на использование данной технологии. Основным сдерживающим фактором развития рынка услуг бестраншейного строительства в ближайшее время будет являться дефицит профессиональных бурильщиков и профессиональных компаний.

В целом, по мнению экспертов, российский рынок услуг бестраншейного строительства является достаточно перспективным и привлекательным для инвесторов. Это обусловлено относительно низкими коммерческими рисками при реализации проекта в данной сфере и небольшим периодом его окупаемости. Средний срок окупаемости использования установок ГНБ составляет от 3 до 18 месяцев.

2.3 Анализ предприятий в области бестраншейного строительства коммуникаций г. Челябинска

Горизонтальное бурение в Челябинске – новый для строительного рынка России метод, уже показавший высокий уровень своей эффективности и готовящийся взять абсолютное первенство, оставив прочие технологии далеко позади.

Челябинск является крупным промышленным центром Уральского федерального округа. Здесь нет больших месторождений газа или нефти, но, тем не менее, технологии горизонтального бурения также активно развиваются.

Именно здесь впервые в мире реализована современная технология горизонтального подводного бурения методом «кривых». Внедрена данная инновационная технология местной компанией ООО «ПодземБурСтрой».

Кроме того, на территории Челябинской области осуществляется реализация региональной программы по газификации сельской местности. Планируется, что строительство всех газовых сетей будет завершено к 2020 году. При возведении газовых трубопроводов используются бестраншейные технологии. Также в регионе хорошо развита такая технология ГНБ, как микротоннелирование.

Для предпринимательской деятельности в сфере строительства подземных коммуникаций в г.Челябинске характерна невысокая степень конкуренции. Свои услуги предлагают 6 компаний (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Компании на рынке бестраншейного строительства

Название	Оказываемые услуги
ООО «РосТехСтрой»	– бестраншейное строительство коммуникаций методом ГНБ; – изготовление бурового инструмента; – генеральный подряд.
ООО «ТД «ЛидерСтрой»	– прокладка коммуникаций методами: ГНБ; шнекового бурения; микротоннелирования; продавливания труб; – услуги по стыковой и электромuffтовой сварке труб; – услуги санации водопроводов.
ЗАО «Спецстрой-2»	– строительство наружных подземных коммуникаций; – работы по строительству и ремонту наружных сетей газопровода, теплоснабжения, водоснабжения и канализации; – работы по строительству автодорог; – укладка железнодорожных подъездных путей и благоустройство территорий
ООО «АСКА»	прокладка инженерных сетей и коммуникаций методом ГНБ: водопровод; канализация; дренаж; футляры под электрокабели, телефонные кабели, газопроводы.
ООО «ПодземБурСтрой»	– строительство инженерных подземных коммуникаций методом ГНБ; – продажа буровой техники; – изготовление и продажа запчастей и комплектующих.
ООО СК «Перспектива»	– строительство инженерных сетей водоснабжения, канализации и теплоснабжения; – ремонты сетей водоснабжения, канализации и теплоснабжения; – прочистка и санация производственных и хоз-бытовых коллекторов; – земляные работы; – бестраншейная прокладка трубопроводов, а также переходов через авто- и железные дороги; – монтаж модульных КНС и локальных очистных сооружений.

ООО «РосТехСтрой» образовалось 1 декабря 2005 года в результате реорганизации ЗАО ПП «Инженерные подземные коммуникации». ООО «РосТехСтрой» осуществляет свою деятельность на основании свидетельства о допуске к работам. Основное направление деятельности ООО «РосТехСтрой» – бестраншейное строительство коммуникаций методом горизонтального направленного бурения (ГНБ). Данная компания из первых в Уральском регионе освоила эту технологию и успешно работают в данном направлении уже 12 лет.

ООО «РосТехСтрой» ведет большую работу в таком важном направлении, как изготовление бурового инструмента. ООО «РосТехСтрой» предоставляет своим Заказчикам такую форму взаимодействия, как генеральный подряд. Услуга «генеральный подряд» позволяет освободить Заказчика от большей части подготовительных работ, строительного-монтажных и специальных работ. Подписывая договор генерального подряда на выполнение работ с ООО «РосТехСтрой», Заказчик может быть уверен в том, что порученная работа будет выполнена в срок и с отвечающим уровнем предприятия качеством. Штат предприятия состоит из высококвалифицированного коллектива инженерно-технических работников и специалистов технологии ГНБ.

В настоящее время ООО «РосТехСтрой» эксплуатирует четыре мобильных комплекса горизонтального направленного бурения производства компаний Straightline 2062 (США), Robbins 4510 Y (США), Vermeer Navigator D 33*44 (США) и Robbins HDD UNI 160*240(США).

Компания ООО «ТД «ЛидерСтрой» осуществляет проведение всех видов работ по бестраншейной прокладке коммуникаций на всей территории Российской Федерации.

Прокладка коммуникаций возможна методами:

- горизонтально направленного бурения;
- шнекового бурения;
- микротоннелирования;
- продавливания труб.

Помимо этого, компания оказывает услуги по стыковой и

электромужфтовой сварке труб, а также услуги санации водопроводов различными методами.

ЗАО «Спецстрой-2». Компания прокладывает подземные коммуникации:

- методом горизонтально-направленного бурения установкой Vermeer Navigator (для полиэтиленовых трубопроводов);
- методом бурошнекового бурения установкой Herrenknecht Bohrtec BM 400L (для стальных трубопроводов);
- микротоннелирование тоннелепроходческим комплексом Herrenknecht МНЗ (для стальных и железобетонных трубопроводов);
- методом статической замены труб по существующему трубопроводу путем его разрушения и замены на новый установкой Grundoburst 1250G.

Компания ЗАО «Спецстрой-2» была создана в 1959 году, как специализированное предприятие по строительству наружных подземных коммуникаций на гражданских, промышленных и объектах соцкультбыта г. Челябинска. Сегодня, ЗАО «Спецстрой-2» выполняет полный комплекс работ по капитальному строительству и ремонту наружных сетей газопровода, теплоснабжения, водоснабжения и канализации любого объема и уровня сложности, а также выполняет работы по строительству автодорог, укладке железнодорожных подъездных путей и благоустройству территорий. Осуществляет разбор и монтаж железобетонных конструкций.

Общество имеет собственную производственную базу, расположенную в Металлургическом районе города Челябинска площадью 2,24 гектара с административно-хозяйственным корпусом, ремонтные мастерские, гаражи для стоянки автотранспорта, складское хозяйство, участок по изоляции строительных конструкций и трубопроводов,

Предприятие оснащено солидным парком строительных машин и механизмов:

- экскаваторами, бульдозерами, самосвалами, трубоукладчиками, автокранами;

- средствами малой механизации;
- высокотехнологичным оборудованием для бестраншейной прокладки трубопроводов.

На вооружении компании самая современная локационная аппаратура, позволяющая быстро и точно определить наличие под землей коммуникаций, для того, чтобы избежать их повреждения.

Накопленный опыт и квалификация специалистов позволяют компании вести строительство на важнейших объектах Уральского Федерального округа, обеспечивая высокое качество и предельно короткие сроки выполнения работ.

На все виды деятельности компания имеет необходимые допуски, свидетельства и разрешения. Качество работ ЗАО «Спецстрой-2» подтверждено сертификатом соответствия ИСО 9001:2008. За долгие годы работы ЗАО «Спецстрой-2» заслужило репутацию надежного подрядчика.

ООО «АСКА». Прокладка инженерных сетей и коммуникаций методом горизонтально-направленного бурения, таких как:

- водопровод;
- канализация (самотечная, ливневая);
- дренаж;
- футляры под электрокабели (35 кВ до 110 кВ), телефонные кабели, газопроводы.

Работы осуществляются с помощью буровой установки Vermeer Navigator 36x50, II серия с системой локации F-2, которая позволяет монтировать полиэтиленовую и стальную трубу диаметром до 800 мм, протяженностью до 220 м. Возможность сварки труб ПНД диаметрами от 63-х до 1000 мм. Организация владеет необходимой техникой для осуществления вспомогательных работ при ГНБ (экскаватор, техника для подвозки воды на объект).

Бригада прошла обучение в Международной Ассоциации Специалистов ГНБ (г. Казань), сотрудники имеют опыт производства работ по ГНБ свыше 10 лет.

ООО «ПодземБурСтрой» – организация, работающая в области

бестраншейного строительства подземных коммуникаций. Основные направления деятельности – строительство инженерных подземных коммуникаций методом горизонтального направленного бурения (ГНБ), продажа буровой техники, изготовление и продажа запчастей и комплектующих. Организация занимает одно из ведущих мест на рынке бестраншейного строительства коммуникаций, является учредителем Международной ассоциации специалистов горизонтального направленного бурения (МАС ГНБ).

С 2007 года ООО «ПодземБурСтрой» является официальным дилером машиностроительной компании «HANJIN D&B Drilling Equipment Co, Ltd» (Южная Корея), одним из крупнейших производств в азиатском регионе. «HANJIN D&B Drilling Equipment Co, Ltd» с 1988 года специализируется на изготовлении буровых машин различного назначения. За последние 23 года машиностроительная компания продала более 5000 установок по всему миру. Продукция «HANJIN D&D Drilling Equipment Co, Ltd» отвечает самым высоким производственным стандартам и требованиям клиентов.

Компания, на собственных производственных площадях осуществляет разработку и изготовление бурового инструмента, насосно-смесительных узлов для приготовления и подачи бурового раствора, а также осуществляет полный цикл технического обслуживания буровых комплексов, проводит обучение персонала компаний-заказчиков.

Главный принцип работы компании – ориентированность на клиента. Предприятие завоевало репутацию надежного, профессионального партнера, строго соблюдающего условия договора, что обеспечивает естественное продолжение многолетних стабильных отношений с клиентами, и является несомненным конкурентным преимуществом компании. Однако, предприятие работает не только с давними партнерами – системно происходит расширение клиентской базы. Профессионализм, стабильность, гарантия качества – вот то, что лежит в основе деятельности ООО «ПодземБурСтрой».

ООО СК «Перспектива» образовано в 2009 году коллективом единомышленников с богатым опытом работы в строительной отрасли. На

сегодняшний день в компании сформирован высококлассный коллектив из специалистов как инженерных, так и рабочих профессий. Квалифицированный кадровый состав и наличие собственного парка строительной техники и оборудования позволяет осваивать объекты любой сложности и трудности с достойным качеством. Постоянными заказчиками являются предприятия металлургической промышленности, энергетического комплекса, крупные ритейлеры, застройщики жилого фонда.

Основными направлениями деятельности являются:

1. Строительство инженерных сетей водоснабжения, канализации и теплоснабжения.
2. Текущие и капитальные ремонты сетей водоснабжения, канализации и теплоснабжения.
3. Прочистка и санация производственных и хоз-бытовых коллекторов.
4. Земляные работы.
5. Бестраншейная прокладка трубопроводов, а также переходов через авто- и железные дороги.
6. Монтаж модульных КНС и локальных очистных сооружений.

Таким образом, основными конкурентами ООО «РосТехСтрой» являются ООО «ПодземБурСтрой», ООО СК «Перспектива», ЗАО «Спецстрой-2», т. к. эти компании оказывают примерно одинаковые услуги, имеют схожее оборудование, выполняют одинаковый объем работ. В таблице 2.3 представлен сравнительный анализ конкурентов по 5-ти бальной системе.

Таблица 2.3 – Сравнительный анализ конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «РосТехСтрой»	ООО «ПодземБурСтрой»	ООО СК «Перспектива»	ЗАО «Спецстрой-2»
Качество услуг	5	5	5	5
Цена	4	4	5	4
Реклама	4	5	4	3
Имидж фирмы	4	5	4	3
Рыночная доля	4	5	4	4
Уровень послепродажного обслуживания	4	4	4	4

Таким образом, лидером на рынке бестраншейного строительства является ООО «ПодземБурСтрой». Однако, остальные рассматриваемые предприятия не сильно отстают.

Рассмотрим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 2.6.

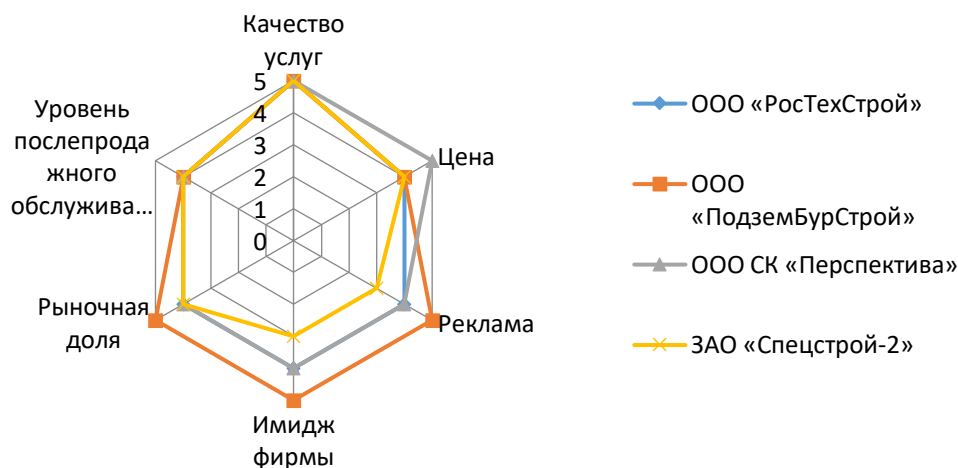


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, явным лидером на рынке бестраншейного строительства является ООО «ПодземБурСтрой», аутсайдером – ЗАО «Спецстрой-2». Предприятие ООО «РосТехСтрой» занимает промежуточные позиции, по многим показателям находится на уровне лидера рынка. Это говорит о том, что при грамотном управлении компания может занять лидирующие позиции на рынке бестраншейного строительства, привлечь новых клиентов, увеличить спрос и выручку.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке. По результатам анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения. В таблице 2.4 представлен SWOT-анализ.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. Предприятие известно в городе и имеет хорошую репутацию; 2. Большая территория обслуживания; 3. Квалифицированный рабочий персонал; 4. Большой опыт работы. 5. Использование современного оборудования	1. Нет установленной стратегии развития организации; 2. Цены немного выше, чем у лидеров рынка; 3. Недостаток денежных средств для выплаты заработной платы рабочим
Возможности:	Угрозы:
1. Увеличение спроса; 2. Обучение рабочих; 3. Пути расширения услуг;	1. Выход на рынок новых конкурентов; 2. Снижение спроса; 3. Растущая требовательность; 4. Нестабильность цен

Проведенный SWOT-анализ указывает на возможности предприятия расширения услуг, увеличения спроса. Основными угрозами являются появление новых конкурентов, нестабильность курса доллара.

Уральский федеральный округ считается богатым регионом. Развита горнодобывающая промышленность, 92 % от добычи газа и 65 % от добычи нефти по стране приходится на долю УФО. Имеется лицензия на разработку 200 нефтяных месторождений, но не все они разрабатываются. Потому что нет современных технологий. Поэтому данный комплексный регион считается перспективным в плане ГНБ.

Выводы по главе 2

Бестраншейная технология позволяет прокладывать коммуникации без рытья траншей под существующими дорогами (автомобильными и ж/д), водными препятствиями и лесными массивами.

Технологии бестраншейного строительства, применяемые в крупных городах, дают возможность ускорить строительные работы и уменьшить

финансовые затраты, практически не нанося вреда инфраструктуре территории, на которой ведутся работы.

Так как в США впервые появилось бестраншейное строительство, компании этой страны и сегодня являются лидерами в данном секторе. Достаточно отметить, что до появления китайских производителей более 60% производимого оборудования в мире принадлежало двум американским компаниям, Vermeer и Ditch Witch.

Российский рынок в данной области считается достаточно перспективным. Позитивными факторами считаются:

- Российский рынок еще не достиг пика (например, в США это произошло в 2000 году);
- на данном рынке представлены ведущие производители оборудования;
- имеется большой спрос на прокладку новых трубопроводов и высокий отложенный спрос на реконструкцию (замену) существующих и устаревших трубопроводов, большинство из которых являются объектами ЖКХ;
- постоянное увеличение темпов строительства;
- ежегодный рост автомобилей, что не позволяет перекрывать транспортные магистрали;
- увеличение количества участников данного рынка услуг.

Однако имеются и сдерживающие факторы, которые типичны для развивающихся рынков: надо прикладывать большие усилия, чтобы продвигать бестраншейную технологию, потому что большинство заказчиков или плохо проинформированы про бестраншейные технологии, или понятия не имеют, что это такое; появление фирм, которые не стремятся закрепиться на рынке; мало квалифицированных сотрудников, отсутствие общепризнанных государственных сертификатов, которые бы подтверждали квалификацию специалиста.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «РОСТЕХСТРОЙ»

3.1 Технико-экономическая характеристика ООО «РосТехСтрой»

ООО «РосТехСтрой» образовалось 1 декабря 2005 года в результате реорганизации ЗАО ПП «Инженерные подземные коммуникации». ООО «РосТехСтрой» осуществляет свою деятельность на основании свидетельства о допуске к работам (Свидетельство о допуске к работам № РСРО-С-095.1-02042010 от 2 апреля 2010г.).

Основное направление деятельности ООО «РосТехСтрой» – бестраншейное строительство коммуникаций методом горизонтального направленного бурения (ГНБ). Предприятие одни из первых в Уральском регионе освоили эту технологию и успешно работают в данном направлении уже девять лет. Приобретенный опыт помогает справляться с любыми, казалось бы, невыполнимыми задачами.

ООО «РосТехСтрой» ведет большую работу в таком важном направлении, как изготовление бурового инструмента. ООО «РосТехСтрой» предоставляет своим заказчикам такую форму взаимодействия, как генеральный подряд. Услуга «генеральный подряд» позволяет освободить заказчика от большей части подготовительных работ, строительно-монтажных и специальных работ. Подписывая договор генерального подряда на выполнение работ с ООО «РосТехСтрой», заказчик может быть уверен в том, что порученная работа будет выполнена в срок и с отвечающим уровню предприятия качеством.

Штат предприятия состоит из высококвалифицированного коллектива инженерно-технических работников и специалистов технологии ГНБ.

В настоящее время ООО «РосТехСтрой» эксплуатирует четыре мобильных комплекса горизонтального направленного бурения производства компаний Straightline 2062 (США), Robbins 4510 Y (США), Vermeer Navigator D 33*44 (США) и Robbins HDD UNI 160*240(США).

ООО «РосТехСтрой» является лидером в области бестраншейного строительства инженерных коммуникаций методом горизонтального направленного бурения, как по объемам, так и по качеству выполняемых работ.

За прошедшие годы специалистами предприятия было проложено более 12 км трубопроводов различного назначения. Работы проводились в Челябинской, Оренбургской областях, в республике Башкортостан, а также в Краснодарском крае на Олимпийских объектах в г.Сочи.

Предприятие ООО «РосТехСтрой» входит в состав Международной Ассоциации Специалистов Горизонтального Направленного Бурения (МАС ГНБ) и является её активным участником.

Компания ООО "РосТехСтрой" осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- бестраншейное строительство;
- производство общестроительных работ;
- производство инструментов;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ.

Виды работ (по кодам ОКПД):

- работы общестроительные по возведению складских и производственных зданий;
- работы по сборке бревенчатых и брусчатых срубов, выполняемые по индивидуальным заказам;
- работы общестроительные по ремонту производственных и складских зданий;
- работы общестроительные по возведению торговых и административных зданий;
- работы общестроительные по возведению гостиниц, отелей, ресторанов и зданий аналогичного назначения;
- работы общестроительные по возведению зданий (работы по строительству новых объектов, возведению пристроек, реконструкции,

модернизации, восстановлению и ремонту зданий).

Виды работ предприятия представлены на рисунке 3.1.

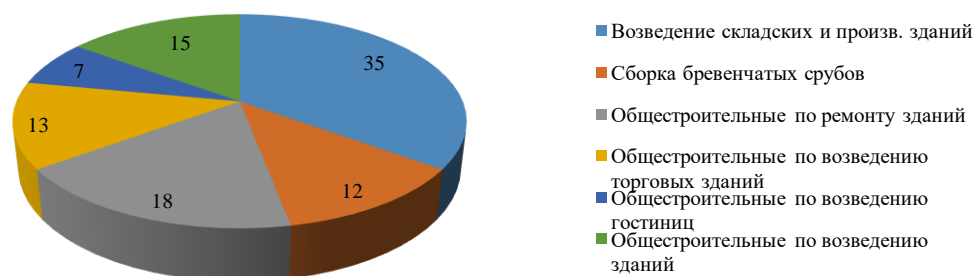


Рисунок 3.1 – Виды работ предприятия

Среднесписочная численность работающих в ООО «РосТехСтрой» составила 25 человек.

На предприятии ООО «РосТехСтрой» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления. Схематично она представлена на рисунке 3.2.

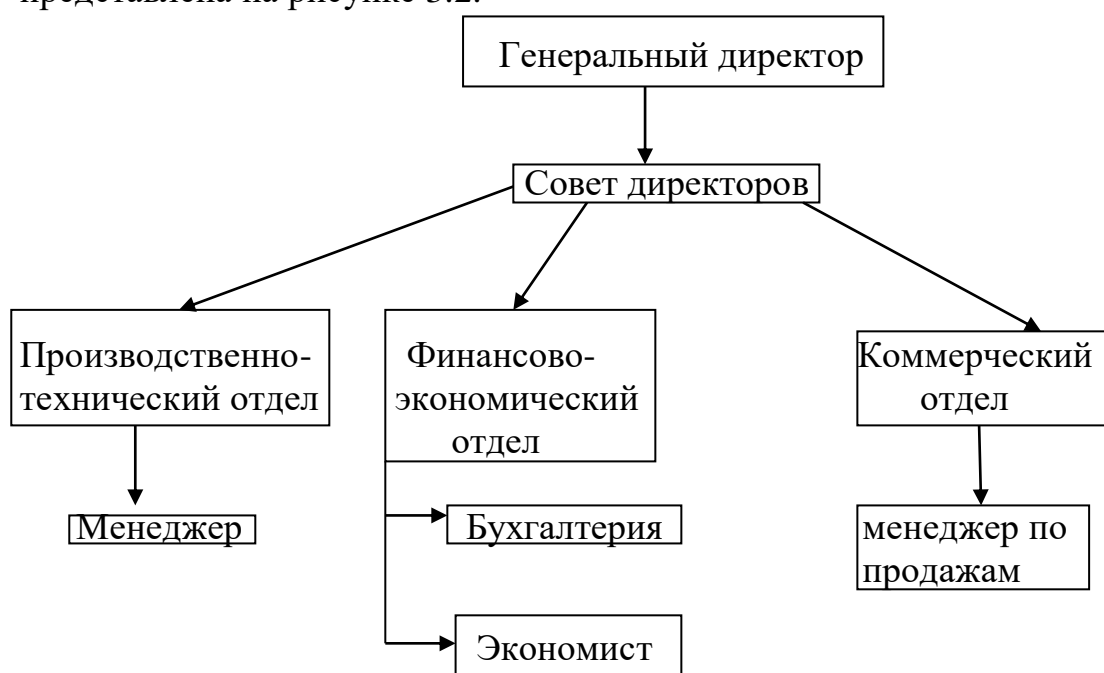


Рисунок 3.2 – Организационная структура управления ООО «РосТехСтрой»

Суть функциональной организованной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый руководитель или исполнитель специализирован на

выполнении отдельных видов деятельности.

В ООО «РосТехСтрой» Совет директоров, возглавляемый Генеральным директором занимается общим руководством организации, отвечает за технику безопасности и охрану труда, определяет направления развития предприятия.

К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров.

Генеральный директор отвечает за работу с кадрами, маркетинговой деятельностью. Финансовый директор ведет бухгалтерию, отвечает за экономические вопросы организации.

Коммерческий отдел реализует маркетинговую стратегию предприятия, осуществляет заключение и сопровождение договоров с поставщиками, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Производственный отдел отвечает за качество выполняемых работ, гарантийного и послегарантийного обслуживания. Технический отдел на предприятии берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающего оборудования на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Финансово – экономический отдел занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия.

Технический отдел на предприятии берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающего оборудования на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг.

Финансовый директор строго отвечает по своим обязательствам, у него в подчинении находятся менеджер по работе с клиентами и менеджер по работе с корпоративными клиентами.

В таблице 3.1 представлено штатное расписание предприятия:

Таблица 3.1 – Штатное расписание

Должность	Кол-во человек	Оклад, руб./мес	Отчисления, 30%	ФОТ, руб./мес
1. Директор	1	50 000	15 000	65 000
2. Бухгалтер	1	20 000	6 000	26 000
3. Экономист-сметчик	1	20 000	6 000	26 000
4. Экономист по договорам	1	20 000	6 000	26 000
5. Финансовый директор	1	30 000	9 000	39 000
6. Начальник производственно-технического отдела	1	35 000	10 500	45 500
7. Менеджер	2	15 000	9 000	39 000
8. Начальник коммерческого отдела	1	30 000	9 000	39 000
9. Менеджер по продажам	2	15 000	9 000	39 000
10. Гл. инженер	1	18 000	5 400	23 400
11. Инженер-гидравлик	1	15 000	4 500	19 500
12. Инженер по буровым работам	1	15 000	4 500	19 500
13. Инженер по ремонту оборудования	1	45 000	13 500	58 500
14. Мастер бурового комплекса	1	35 000	10 500	45 500
15. Оператор буровой машины	1	15 000	4 500	19 500
16. Оператор системы навигации	1	15 000	4 500	19 500
17. Оператор НСУ	1	15 000	4 500	19 500
18. Водитель	2	15 000	9 000	39 000
19. Токарь	2	15 000	9 000	39 000
20. Фрезеровщик	1	27 000	8 100	35 100
21. Сверловщик	1	19 000	5 700	24 700
Итого:	25	–	–	707 200

Фонд оплаты труда составляет 707,2 тыс. руб. в месяц.

Также на предприятии присутствует система мероприятий по обучению сотрудников рабочей специальности. Для этого организованы курсы, в результате которых будут выданы дипломы. Также работники за счет предприятия отправляются на месячные курсы в Казань.

Текущие затраты предприятия состоят из:

- 1) аренда помещения;
- 2) коммунальные платежи (вода, свет, газ, отопление);
- 3) затраты на оплату труда;
- 4) отчисления в фонд социальной защиты (заработная плата ·30%);
- 5) налоги (налог на прибыль, транспортный, НДС, налог на имущество);
- 6) затраты на ремонт;
- 7) затраты на материалы.

По данным за 2016 год предприятие имеет отрицательную прибыль, соответственно не платит налог; транспортный налог составляет – 23 420, налог на имущество – 15 345 руб, НДС – 33 913 руб.

В таблице 3.2 представлены постоянные затраты предприятия:

Таблица 3.2 – Постоянные затраты предприятия

Постоянные затраты	Сумма (руб.) в месяц
1) Аренда помещения	100 000
2) Коммунальные платежи	20 000
3) Заработная плата	544 000
4) Отчисления	163 200
5) Налоги	72 678
6) Затраты на ремонт	10 000
7) Канцтовары	5 000
8) Реклама	10 000
Итого	924 878

Расходы на один заказ в среднем представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расходы на один заказ

Статья расходов	Сумма (руб.)
1) ГСМ	60 000
2) Глинопорошок	60 000
3) Командировочные расходы	12 000
4) З/п бригады	100 000
5) Социальные отчисления	30 000
Итого	262 000

Для проведения финансового анализа организации необходим её

бухгалтерский баланс. В таблице 3.4 представлен агрегированный баланс предприятия.

Таблица 3.4 – Агрегированный баланс (тыс.руб.)

Название показателя		31.12.15	31.03.16	30.06.16	30.09.16
Внеоборотные активы	ВнА	8 977	12 538	15 543	20 281
Прочие внеоборотные активы	+	-	-	-	-
Оборотные активы	ОА	54 653	37 111	32 297	51 227
запасы	З	22 173	23 751	19 701	31 785
дебиторская задолженность	ДЗ	25 463	11 133	10 335	17 719
финансовые вложения	КФВ	-	-	-	-
денежные средства	ДС	6 381	1 284	1 047	1 130
Итого активов		63 629	49 649	47 840	71 508
Собственные средства	СК	5 841	-2 467	-7 957	-12 018
Нераспределённая прибыль	ЧП	5 830	-2 478	-7 968	12 006
Долгосрочные обязательства	ДО	845	0	431	15 137
Краткосрочные обязательства	КО	56 943	52 116	55 366	68 390
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	-	-	-	-	-
Итого пассивов	ВБ	63 629	49 649	47 840	71 508
Выручка	Ур		4 366	10 305	22 234
Себестоимость продаж			-9 297	-15 297	-28 113
Прибыль (убыток) от продаж	Пр		-8 184	-11 320	-14 901
Коммерческие расходы			-	-	-
Управленческие расходы			-3 253	-6 328	-9 022
Чистая прибыль	Чпр		-8 308	-13 798	-17 859

Ликвидность – это способность быстро погашать свою задолженность; безусловная платежеспособность предприятия, предполагающая постоянное равенство между активами и обязательствами, как по общей сумме, так и по срокам наступления.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели:

$$K = OA/KO, \quad (3.1)$$

где ОА – общая величина оборотного капитала;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендательная нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, – 0,2.

$$K = (ДС+КФВ)/КО, \quad (3.2)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные вложения.

Коэффициент покрытия запасов характеризует за счет каких средств приобретены запасы и затраты предприятия: его положительное значение говорит о том, что запасы и затраты обеспечены «нормальными» источниками покрытия, в то время как его отрицательное значение показывает на то, что часть запасов и затрат - в процентном соотношении, приобретена за счет краткосрочной кредиторской задолженности.

$$K = (ЧОК+КО)/З, \quad (3.3)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

Зм – средняя величина запасов.

$$ЧОК = СК + ДО - ВнА, \quad (3.4)$$

где СК – собственный капитал,

ДО – долгосрочные кредиты и займы,

ВнА – основные средства и долгосрочные финансовые вложения.

Таблица 3.5 – Показатели ликвидности

Наименования позиций	31.03.16	30.06.16	30.09.16
Коэффициент текущей ликвидности	0,71	0,58	0,75
коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,02	0,02
коэффициент покрытия запасов	-0,65	-1,06	-0,67

Динамика показателей ликвидности приведена на рисунке 3.3.

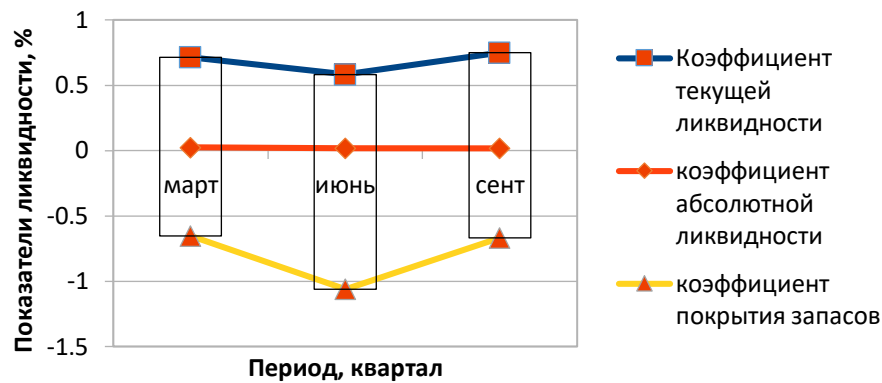


Рисунок 3.3 – Динамика показателей ликвидности

Вывод по рисунку 3.3: коэффициент текущей ликвидности в течение рассматриваемого периода изменяется незначительно, это означает, что предприятие сохраняет возможность покрывать текущие обязательства действующими текущими активами; коэффициент абсолютной ликвидности остаётся неизменным, но очень низким, менее 0,2 – это означает, что у предприятия не меняется доля краткосрочных обязательств, которую можно погасить немедленно, однако способность к такому погашению недостаточна для надёжной работы; коэффициент покрытия запасов показывает, что на 1 рубль материально – производственных запасов приходится в 1м кв. – $-0,65$, во 2м кв. – $-1,06$ и в 3м кв. – $-0,67$ источников покрытия запасов, показатель характеризует за счет каких средств приобретены запасы и затраты предприятия: его отрицательное значение говорит о том, что запасы и затраты не обеспечены "нормальными" источниками покрытия, о негативных изменениях в структуре источников покрытия.

Причинами снижения показателей в эти периоды могут являться неблагоприятные конъюнктурные условия, то есть из-за ухудшения экономической ситуации организация имела не то количество заказов, что могло бы покрыть все обязательства предприятия. На изменение этого показателя повлияли такие статьи баланса как: увеличение «краткосрочных обязательств и запасов».

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на

расширенной основе, поддерживать свою платежеспособность в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Для того чтобы провести анализ финансовой устойчивости предприятия будут использоваться следующие показатели:

Индекс постоянного актива:

$$K = \text{ВнА/СК} \quad (3.5)$$

Коэффициент финансовой независимости:

$$K = \text{СК/ВБ} \quad (3.6)$$

Коэффициент финансового рычага:

$$K = (\text{КО+ДО})/\text{СК} \quad (3.7)$$

Таблица 3.6 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименования позиций	31.03.16	30.06.16	30.09.16
Индекс постоянного актива	-5,08	-1,95	-1,69
Коэффициент финансовой независимости	-0,05	-0,17	-0,17
Коэффициент финансового рычага	-21,13	-7,01	-6,95

Индекс постоянного актива характеризует долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. По коэффициенту финансовой независимости мы видим, что предприятия не способны осуществлять свою деятельность за счет собственных средств, со временем мы видим дальнейшие негативные изменения по данному показателю. Однако, отношение заемных средств к собственным за исследуемый период изменилось в позитивную сторону, хотя в абсолютном значении выглядит очень плохо.

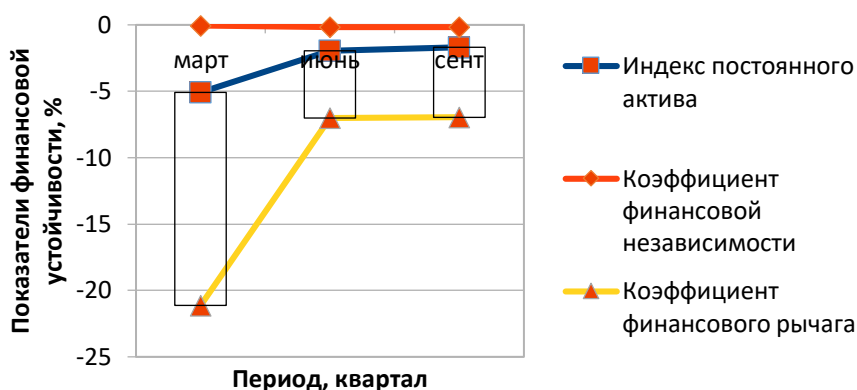


Рисунок 3.4 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости

Показатели финансовой устойчивости за эти периоды демонстрируют различные изменения улучшение, однако находятся в отрицательной зоне. Это показывает, что предприятие осуществляло свою деятельность за счет заёмных средств с начала и на всём протяжении анализируемого периода, но со временем ситуация улучшается.

Такая ситуация может быть связана с долгосрочностью реализации проектов в строительной отрасли, то есть необходимостью обеспечения работы на длительном периоде инвестиционными средствами без немедленной отдачи. Так как предприятие занимается строительной деятельностью, то свои затраты на расходные материалы старается сокращать за счет приобретения их по сниженным ценам за счет дохода от сданных работ или субсидий государства.

Данный показатель за рассматриваемые периоды изменился во многом за счёт отрицательного изменения статьи «собственный капитал» и роста статьи «краткосрочные обязательства» и «внеоборотные активы».

Основными оценочными показателями деловой активности является система показателей оборачиваемости, характеризующая быстроту возврата денежных средств. Для оценки деловой активности предприятия мы будем рассчитывать следующие коэффициенты:

Оборачиваемость активов:

$$K = V_p/OA \quad (3.8)$$

Оборачиваемость собственных средств:

$$K = V_p/СК \quad (3.9)$$

Оборачиваемость ликвидных средств:

$$K = V_p / (ДС + ДЗ) \quad (3.10)$$

Таблица 3.7 – Показатели деловой активности

Наименования позиций	31.03.16	30.06.16	30.09.16
Оборачиваемость активов	0,08	0,21	0,37
Оборачиваемость собственных средств	2,59	-1,98	-2,23
Оборачиваемость ликвидных средств	0,20	0,87	1,47

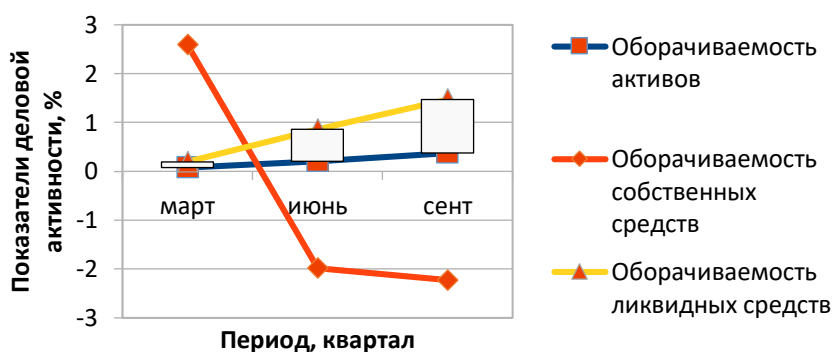


Рисунок 3.5 – Динамика показателей деловой активности

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. Чем выше коэффициент, тем быстрее оборачиваются имеющиеся в распоряжении предприятия средства и тем больше выручки приносит каждый рубль активов. Мы видим, что отдельные коэффициенты (оборачиваемость активов и оборачиваемость ликвидных средств) повышаются, соответственно оборачиваемость средств растет. Данные показатели на протяжении всех трёх кварталов росли, этому послужил рост таких статей баланса как: «выручка от реализации продукции».

Снижение и без того отрицательного значения в строке «собственный капитал» привело к существенному негативному изменению по коэффициенту оборачиваемости собственных средств.

Показатели рентабельности наиболее полно отражают окончательные результаты хозяйствования, поскольку показатель рассчитывается соотношением эффекта финансового результата деятельности предприятия с наличными или

используемыми ресурсами. Рентабельность – эффективность, прибыльность, доходность предприятия. Чтобы провести анализ рентабельности предприятия проведем расчет показателей:

Рентабельность продаж

$$R = \text{ЧП}/V_p \cdot 100\% \quad (3.11)$$

Рентабельность внеоборотных активов

$$R = \text{ЧП}/V_{\text{НА}} \cdot 100\% \quad (3.12)$$

Рентабельность оборотных активов

$$R = \text{ЧП}/OА \cdot 100\% \quad (3.13)$$

Рентабельность собственных средств

$$R = \text{ЧП}/СК \cdot 100\% \quad (3.14)$$

Таблица 3.8 – Показатели рентабельности, %

Наименования позиций	31.03.16	30.06.16	30.09.16
Рентабельность продаж	-190	-134	-80,32
Рентабельность внеоборотных активов	-66,3	-88,7	-88
Рентабельность оборотных активов	-22,4	-42,7	-34,8
Рентабельность собственных средств	336	173	148,6

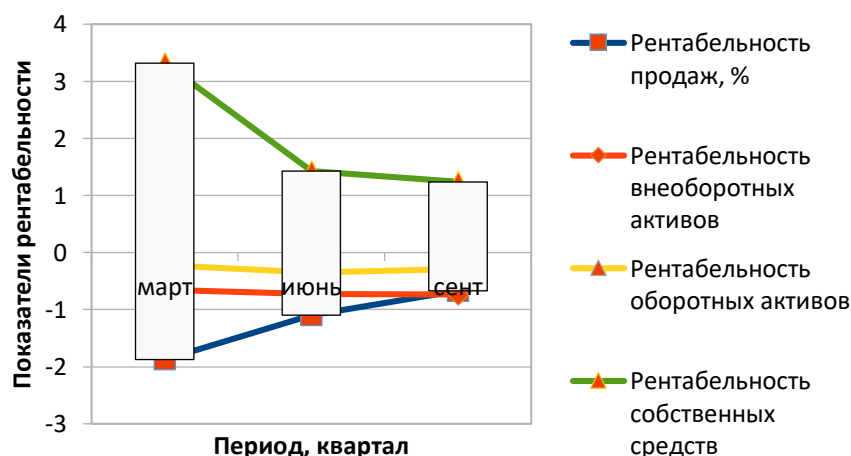


Рисунок 3.6 – Динамика показателей рентабельности

Экономический смысл рентабельности: доля прибыли в общем объеме выручки. Чем меньше рентабельность, тем меньше предприятие зарабатывает на продаже этого вида продукции. Если рентабельность отрицательная, то себестоимость превышает выручку от продаж, предприятие работает себе в убыток, производя и продавая эту продукцию.

На протяжении рассматриваемого периода динамика данной группы показателей разнонаправлена – положительная и нейтральная по трём из четырёх коэффициентов и отрицательная по рентабельности собственных средств (на фоне снижения размера этих средств), однако абсолютные значения показателей говорят о нерентабельности работы предприятия. Возможно это связано с неэффективным управлением, либо сложной геологической ситуацией в регионе, приводящей к непредвиденным дополнительным тратам при строительстве.

Таким образом, в результате анализа финансовых показателей можно сделать вывод, что предприятия на протяжении всех трёх кварталов демонстрирует убытки. На такое положение влияют такие статьи баланса как: «чистая прибыль», «собственный капитал», «выручка от реализации продукции» (однако, это единственный показатель из трёх, который растёт).

3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой»

Для повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой» предлагается введение двух новых услуг:

- 1) применение «метода кривых»;
- 2) микротоннелирование.

Разработанный инженерами «Метод кривых» представляет собой симбиоз метода горизонтального направленного бурения и микротоннелирования с применением предварительно изогнутых труб при бестраншейном способе укладки трубопроводов.

Суть метода состоит в использовании «кривых» труб, что позволяет значительно уменьшить радиус изгиба прокладываемой плети трубопровода. Радиус естественного изгиба трубы, в зоне упругой деформации, считается равным 1200 диаметру трубы. Например, труба Ø 1220 мм – радиус изгиба равен $1200 \times 1220 \text{ м} = 1464 \text{ м}$. Если составить трубопровод из 3-х градусных кривых того же диаметра, то получится радиус изгиба плети всего 222 м. Таким образом,

используя 3-х градусные кривые в строительстве подводных переходов, имеется возможность сократить длину перехода в 6,7 раза. Соответственно снижаются затраты на материалы, трудозатраты, срок выполнения работ, кроме того плеть составленная из кривых представляет собой жесткую арочную конструкцию, подобную перевернутому арочному мосту, которая никогда не провалится и не всплывет, то есть нет необходимости в гидропригрузах.

Принципиальным отличием технологии «Метода кривых» от других бестраншейных способов прокладки является то, что трубопровод, составленный из кривых отводов холодного гнутья, представляет собой жесткую арочную вогнутую конструкцию, которая может быть заглублена на русловом участке практически на любую глубину, исключая следующие внешние воздействия на подводный трубопровод любых прогнозируемых деформаций русла и берегов. Новая технология строительства предусматривает сокращение размеров и объемов стройплощадок (20x50 м), количества применяемых материалов (снижение расхода бентонита в 100 раз) и оборудования, в сравнении с методами ГНБ и микротоннелирования (исключается строительство приемного котлована, амбара для бентонита, площадок для сварки трубопровода и т.д.).

Таким образом, использование существующих методов и применение предварительно изогнутых труб дает оптимальное, экономически выгодное решение перехода магистрального трубопровода под водными препятствиями в условиях городской застройки, обводненных и сложных грунтах со следующими преимуществами:

1. Экологичность. Не нарушается русловая часть водоема, включая целостность береговых линий; отсутствует выход бентонита за счет уплотнительных манжет и других материалов на поверхность, нет необходимости в их утилизации. Из-за уменьшения сроков строительства наносится значительно меньший урон окружающей среде за счет снижения выбросов и других отходов.

2. Надежность и долговечность. Трасса сооружаемого перехода имеет параболическую (арочную) конструкцию. Такая жесткая конструкция дюкера из предварительно изогнутых труб гарантирует, что трубопровод никогда не

«всплывет» и не «провалится» в процессе эксплуатации. Срок эксплуатации подводного перехода в данном случае будет не меньше, чем у линейной части трубопровода.

3. Безопасность эксплуатации. Данный показатель достигается за счет возможности глубокой заделки трубопровода от поверхности. Следовательно, можно не опасаться сезонных колебаний температуры и влияния паводков на трубопровод.

4. Технологичность. Показатели данного аспекта обусловлены высокой степенью механизации работ, незначительным количеством техники и оборудования для выполнения основных и вспомогательных операций, а также отсутствием компонентов технологического цикла массой более 18 т.

5. Высокая точность прокладки. Возможность осуществить прокладку трубопровода точно в соответствии с заданной проектной траекторией достигается применением навигационной системы SDV 13, в основе которой гироскопы, нечувствительные к электромагнитному воздействию.

6. Широкий спектр горно-геологических условий. Возможность прокладки трубопроводов практически в любых сезонных условиях и в любых грунтовых условиях (гравелистые, щебеночные, каменные, скальные и мерзлые грунты) обеспечивается за счет подбора соответствующей режущей оснастки в конструкции порода-разрушающего механизма микрощита.

7. Относительно низкая стоимость выполнения работ. Стоимость сопоставима со стоимостью траншейного метода.

8. Малые сроки выполнения работ. За счет высокой скорости укладки труб, средняя скорость укладки составляет ориентировочно 20 м в сутки с учетом сварочных и изоляционных работ. Это в свою очередь значительно снижает потери при остановке газопровода для капитального ремонта.

Технология микротоннелирования – это высокотехнологичный метод бестраншейной прокладки подземных коммуникаций ограниченного диаметра механизированными управляемыми установками без присутствия людей в забое.

Метод позволяет осуществить прокладку инженерных коммуникаций в сложных инженерно-геологических условиях и в условиях плотной городской застройки без вскрытия поверхности грунта по всей трассе прокладки коммуникаций, что не влечет за собой снятия плодородного слоя грунта, закрытия транспортного и пешеходного движения, перекладку существующих инженерных коммуникаций, вырубку садово-парковых насаждений и прочих негативных эффектов.

Сущность технологии микротоннелирования состоит в том, что для прокладки инженерных коммуникаций достаточно двух шахт: стартовой и приемной, глубина которых соответствует глубине прокладки. В стартовой шахте устанавливается мощная домкратная станция, на которую помещается проходческая машина (проходческий щит). С помощью домкратов поступательным движением осуществляется проходка микрощита в грунте на длину, соответствующую длине применяемых труб продавливания, после чего на домкратную станцию помещается последующая труба и процесс повторяется до выхода микрощита в приемную шахту. После этого микрощит демонтируется, а трубы остаются в земле. Весь процесс проходки тоннеля осуществляется из контейнера управления, который установлен на поверхности и оснащен электронной техникой.

Технология микротоннелирования – современная стремительно развивающаяся технология, позволяющая быстро и эффективно выполнять работы и решать задачи, направленные на благоустройство и развитие инфраструктуры города. Эта технология подземного строительства открывает широкие перспективы в ремонтно-строительной и коммунальной сфере, которые ранее не имели решения [4].

Преимуществами бестраншейной прокладки инженерных коммуникаций при помощи микротоннелирования являются:

- возможность прокладки коммуникаций в любых грунтах, в том числе сильно обводненных;
- снижение затрат на производство работ более чем в 5–6 раз;

– увеличение производительности труда в 8–10 раз и повышение срока службы коммуникаций в 3 раза.

К недостаткам можно отнести высокую стоимость комплекта оборудования для микротоннелирования, высокая квалификация специалистов, большие расходы по сервисному обслуживанию оборудования.

3.3 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой»

Для реализации предложенных мероприятий предприятию необходимо:

- 1) приобрести соответствующее оборудование;
- 2) обучить персонал.

В таблице 3.9 представлены затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 3.9 – Затраты на реализацию мероприятий

Статья расходов	Сумма, руб
Микротоннелепроходческий комплекс «Herrenknecht AG» AVN 800	17 587 400
Установка задавливания изогнутых труб	1 000 000
Обучение персонала	200 000
Итого	18 787 400

В результате внедрения предложенных мероприятий предполагается увеличение выручки предприятия, а соответственно и прибыли.

Проведя анализ конкурентов, предлагающих подобную услугу, было выявлено, что ориентировочная стоимость работ на прокладку 1 метра трубы составляет 36 000 руб. Преимуществом метода микротоннелирования является высокая скорость проходческих работ – до 15 метров в сутки.

Таким образом, предположительно в месяц будет осуществляться 100 м.

Тогда выручка от услуги за месяц составляет – 3 600 000 руб.

Себестоимость услуги представлена в таблице 3.10

Таблица 3.10 – Расходы на один месяц

Статья расходов	Сумма (руб.)
1) ГСМ	250 000
2) Глинопорошок	150 000
3) Командировочные расходы	150 000
4) З/п бригады	300 000
5) Социальные отчисления	90 000
Итого	940 000

Тогда прибыль составит $3\,600\,000 - 940\,000 = 2\,660\,000$ руб.

С этой суммы предприятию необходимо заплатить налог на прибыль 532 тыс. руб. и постоянные затраты. Остается 1 203, 2 руб.

Определим эффективность предложенных мероприятий.

$$\text{Эффективность } (\text{Э}) = \text{Результат } (P) / \text{Затраты } (З) \cdot 100\% \quad (3.15)$$

$$\text{Э} = 3\,600\,000 / 19\,727\,400 \cdot 100\% = 18\%$$

Срок окупаемости проекта позволяет рассчитать период, который пройдет с момента вложения средств до момента их окупаемости.

$$PP = \frac{K_0}{CF}, \quad (3.16)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

K_0 – сумма первоначально вложенных средств;

CF – ежегодные средние поступления.

$$PP = 18\,787\,400 / 25\,536\,000 = 0,8 \approx 10 \text{ месяцев}$$

Рассчитаем точку безубыточности.

$$TB = \frac{FC}{K_{м.д.}}, \quad (3.17)$$

где FC – постоянные затраты;

$K_{м.д.}$ – коэффициент маржинального дохода = 0,73.

$$TB = 924\,878 / 0,73 = 1\,267 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, при выручке 1 267 тыс.руб. предприятие не будет получать прибыль и не будет в убытках.

Для получения дохода в 1 267 тыс. руб. предприятию достаточно выполнить работ по микротоннелированию на 35 метров в месяц.

Далее определим рентабельность мероприятий по формуле.

$$R = \Pi / B \cdot 100\% \quad (3.18)$$

$$R = 1\,203\,200 / 3\,600\,000 \cdot 100\% = 33\%$$

Таким образом, основные показатели эффективности реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели эффективности мероприятий

Показатели	Значение
Выручка в год, тыс. руб	43 200
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	18 787,4
Прибыль, тыс. руб.	14 256
Эффективность, %	18
Срок окупаемости, мес.	10
Точка безубыточности, тыс. руб	1 267
Рентабельность, %	33

В результате внедрения предлагаемых мероприятий, предприятие начнет получать прибыль, соответственно повысится его конкурентоспособность. На рисунке 3.7 представлен многоугольник конкурентоспособности предприятия после внедрения предложенных мероприятий.

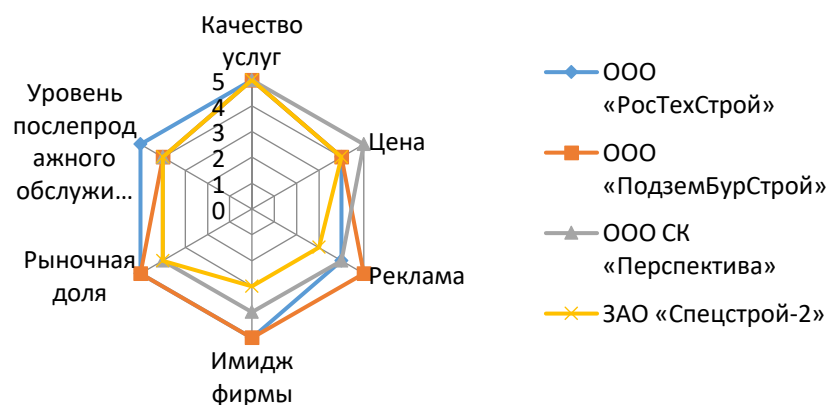


Рисунок 3.7 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, улучшится имидж предприятия, повысится рыночная доля; при внедрении новой услуги предприятию необходимо будет повышать уровень послепродажного обслуживания.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит ООО «РосТехСтрой» увеличить объемы продаж, завоевать новые рынки сбыта, повысить прибыль и рентабельность деятельности, сократится время на выполнение одного заказа, следовательно, можно ожидать увеличение числа заказов, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

Выводы по главе 3

Основное направление деятельности ООО «РосТехСтрой» – бестраншейное строительство коммуникаций методом горизонтального направленного бурения (ГНБ). Предприятие одни из первых в Уральском регионе освоили эту технологию и успешно работают в данном направлении уже девять лет. Приобретенный опыт помогает справляться с любыми, казалось бы, невыполнимыми задачами.

Штат предприятия состоит из высококвалифицированного коллектива инженерно-технических работников и специалистов технологии ГНБ.

Таким образом, в жестких условиях конкурентной среды необходим переход к новой стратегии. Для повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой» предлагается введение двух новых услуг: применение «метода кривых»; микротоннелирование.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «РосТехСтрой» увеличить объемы продаж, завоевать новые рынки сбыта, повысить прибыль и рентабельность деятельности, сократится время на выполнение одного заказа, следовательно, можно ожидать увеличение числа заказов, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существенной проблемой повышения конкурентоспособности является столкновение интересов компаний с интересами потребителей. Данная проблема может быть скорректирована в ходе реализации рыночных отношений клиента предприятия, в результате чего, реализация продукции и услуг станет эффективной как для хозяйствующего субъекта, так и для потребителей. Реализация данной корректировки представляется возможной только при преодолении определенных барьеров, обусловленных исходным противоречием.

Итак, проблема повышение конкурентоспособности отечественных предприятий является в данный момент одной из самых актуальных. Должны применить меры как государство и регионы, так и бизнес, чтобы российские предприятия могли использовать современное оборудование, использовать достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт западных компаний, и соответственно выходить на мировые рынки.

Бестраншейная технология позволяет прокладывать коммуникации без рытья траншей под существующими дорогами (автомобильными и ж/д), водными препятствиями и лесными массивами. Технологии бестраншейного строительства, применяемые в крупных городах, дают возможность ускорить строительные работы и уменьшить финансовые затраты, практически не нанося вреда инфраструктуре территории, на которой ведутся работы.

Российский рынок в данной области считается достаточно перспективным. Позитивными факторами считаются: Российский рынок еще не достиг пика (например, в США это произошло в 2000 году); на данном рынке представлены ведущие производители оборудования; имеется большой спрос на прокладку новых трубопроводов и высокий отложенный спрос на реконструкцию (замену) существующих и устаревших трубопроводов, большинство из которых являются объектами ЖКХ; постоянное увеличение темпов строительства; ежегодный рост автомобилей, что не позволяет перекрывать транспортные магистрали; увеличение количества участников данного рынка услуг.

Однако имеются и сдерживающие факторы, которые типичны для развивающихся рынков: надо прикладывать большие усилия, чтобы продвигать бестраншейную технологию, потому что большинство заказчиков или плохо проинформированы про бестраншейные технологии, или понятия не имеют, что это такое; появление фирм, которые не стремятся закрепиться на рынке; мало квалифицированных сотрудников, отсутствие общепризнанных государственных сертификатов, которые бы подтверждали квалификацию специалиста.

В данной работе, исходя из поставленной цели: проанализировать рыночные позиции фирмы и разработать механизмы повышения ее конкурентоспособности, был проведен комплексный анализ конкурентов, сильных и слабых сторон предприятия на основе SWOT – анализа, проведен анализ конкурентоспособности предприятия.

При анализе конкурентоспособности было выявлено, что ООО «РосТехСтрой» достаточно конкурентоспособен на рынке, однако существуют области, где предприятие уступает конкурентам, а также области, где возможна потеря лидирующих позиций. На рынке работает серьезный конкурент компания ООО «ПодземБурСтрой». В таких условиях конкурировать приходится только на максимально быстром и качественном удовлетворении потребности покупателя.

Таким образом, в таких жестких условиях конкурентной среды необходим переход к новой стратегии. Для повышения конкурентоспособности ООО «РосТехСтрой» предлагается введение двух новых услуг:

- 1) применение «метода кривых»;
- 2) микротоннелирование.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «РосТехСтрой» увеличить объемы продаж, завоевать новые рынки сбыта, повысить прибыль и рентабельность деятельности, сократится время на выполнение одного заказа, следовательно, можно ожидать увеличение числа заказов, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверченков, И.Л. Стратегии конкурентной борьбы. Тренинги и кейсы: учебное пособие / И.Л. Аверченков. – М.: Речь, 2013. – 224 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2016. – 80 с.
- 3 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ЦЭИМ, 2015. – 207 с.
- 4 Акишин, В.А. Конкуренция: современные тенденции, проблемы становления [Текст]: учебник для вузов / В.А. Акишин, В.А. Шабашев. – М.: ЦЭИМ, 2014. – 215 с.
- 5 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ [Текст] / В.Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: ДИС, 2015. – 128 с.
- 6 Акулич, И.Л. Маркетинг. Учебное пособие. / И.Л. Акулич, В.В. Тарелко – М.: Изд-во Современная школа, 2015. – 304с.
- 7 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И. Ансофф – С-пб.: Изд-во Питер, 2014. – 344с.
- 8 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – Финансы и статистика, 2015. – с. М.:528
- 9 Баканов, М.И. Анализ деятельности в торговле учебник для вузов / М.И. Баканов. – Экономика, 2016. – с. хозяйственной [Текст]: торговых М.:386
- 10 Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. / И. Березин – Изд-во Вершина, 2014. – 480с. М.:
- 11 Бородина, Е.И. Финансы [Текст] / Е.И. Бородина, Ю.С. Голикова. – Банки и биржи, 2015. – 207 с. предприятий М.:ЮНИТИ,
- 12 Булышева, Т.С., Милорадов Халиков М.А. Моделирование стратегии компании: лекций / Т.С. Булышева, К.А. Милорадов, М. А. Халиков. – Экзамен, 2015. – с. К.А., рыночной курс М.:288
- 13 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. / М.А. Вахрушина – Изд-во Омега 2014. – 400с. М.:–Л,
- 14 Вершигора, Е.Е. Менеджмент учебное пособие / Е.Е. Вершигора. –

ИНФРА-М, 2015. – с. [Текст]:М.:256

15 Веснин, В.Р. Основы [Текст]: учебник / В.Р. Веснин.– Триада, Лтд, 2014. – с. менеджментаМ.:384

16 Виханский, О.С. Менеджмент: стратегия, организация, [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Фирма Гардарика, 2014. – с. человек, процессМ.:416

17 Владимирова, Т.А. Как финансовое состояние элементы методики / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов.– 2015. – 71 с. оценитьфирмы:[Текст] Новосибирск,

18 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление. Учебник. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – Изд-во Омега – 2015. – 464с. М.:Л,

19 Голубков, Е.П. Маркетинговые теория, методология и учебник / Е.П. Голубков. – «Финпресс», 2014. – с. исследования:практика:М.:416

20 Грант, Р.М. Современный анализ. / Р.М. Грант – Изд-во Питер, 2013. – 560с. стратегическийС-пб.:

21 Григорьев, Н. Экономика и России глазами менеджеров/ Н. Григорьев// Директор. – 2014. – №1. – С. 23-29. бизнесзападных

22 Грушенко, В.И. Стратегии бизнесом. От к практической разработке и учебное пособие / В.И. Грушенко. – Закон и право, . – 296 с. управлениятеории реализации:М.:2015

23 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко – Изд-во Флинта, 2014. – 280с. пособиеМ.:

24 Донцова, Л.В. Комплексный бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – Дело и Сервис, 2015. – с. анализ[Текст]М.:301

25 Дурович, А.П. Маркетинговые исследования. Учебное пособие. / А.П. Дурович – Изд-во ТетраСистемс, 2014. – 432с. Минск:

26 Захарова, Ю.А. Стратегии товаров / Ю.А. Захарова. – Дашков и Ко, 15. – 160 с. продвиженияМ.:20

27 Зулькарнаев, И.У., Ильясова Л.Р. Метод интегральной конкурентоспособности торговых и финансовых И. У Зулькарнаев, л. Р. Ильясова// в России и за рубежом. – 2014. №4. – с 75. расчетапромышленных,

предприятий./менеджмент

28 Иванова, Е.И. Оценка предприятия. Учебное пособие. / Е.И. Иванова – н/Д.:Феникс, 2015. – 304с. конкурентоспособностиРостов

29 Ивашов, Е.В. Конкурент: или враг? Чем оказаться полезен / Е.В. Ивашов Управление сбытом. – 2014. – №11. – С. 28-33. другможетконкурент//

30 Каплан, Р., Нортон, Д. Награда блестящую реализацию стратегии. Связь и операционной деятельности - конкурентного преимущества: пособие / О. Каплан, Д. Нортон. – Олимп-бизнес, 2013. – с. застратегиигарантияучебноеМ.:368

31 Кеворков, В.В. Повышение компании, формирование стратегии и ее осуществление. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков – Изд-во Российская 2014. – 216с. конкурентоспособностирыночнойпрактическоеМ.:газета,

32 Кейлер, В.А. Экономика [Текст]: курс / В.А. Кейлер. – НГАЭиУ, 2015. – с. предприятиялекцийНовосибирск:132

33 Ключникова, Е. Клиентоориентированный или как больше, чем конкуренты / Е. Ключникова Управление сбытом. – 2014. – №8. – 26. подход продаватьваши//С.18–

34 Ковалева, А.М. Финансовый [Текст] / А.М. Ковалева. – Финансы и статистика, 2015. – с. анализМ.:341

35 Колчина, Н.В. Финансы [Текст] / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк. – ЮНИТИ, 2016. – с. предприятийМ.:413

36 Курачева, В. Сервис конкурентное преимущество. Рыночные / В. Курачева Управление сбытом. – 2014. – №4. – С. 15-18. какфакты//

37 Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская учебное пособие / Ламбен: пер. с франц. – Наука, 2015. – с. перспектива:Жан-ЖакСПб.:589

38 Лапуста, М.Г. Предпринимательство. Учебное пособие. / М. Г. Лапуста – Изд-во Инфра-м, 2015. – 608с. М.:

39 Левшина, О.Н. Современные обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. / О. Н. Левшина – Изд-во Юриспруденция, 2015. – 176с. методыМ.:

40 Леефланг, Й. Позиционирование и как основа бизнеса / Й. Леефланг

Директор. – 2014. – №7. – С. 39-46. фокусировка стратегии//

41 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность и услуг. М.: образование, 2017. – с. товаров Высшее 390

42 Любушин, Н.П. Экономический анализ. / Н.П. Любушин – Изд-во Юнити-Дана, 2015. – 424с. М.:

43 Мазилкина, Е.И. Управление Учебное пособие./ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – Изд-во Омега-л, 2014. – 325с. конкурентоспособностью: М.:

44 Матальцев, А.Н. Анализ настольная книга А.Н. Матальцев – Изд-во Альфа, 2014. – 552с. рынка: маркетолога./ М.:

45 Максимцов, М.М. Менеджмент учебник для / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. – Банки и биржи, 2015. – 343 с. [Текст]: вузов М.: ЮНИТИ,

46 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – ИНФРА-М; Новосиб Сибирское соглашение, . – 288 с. менеджмент: М.: ирск: 2014

47 Минин, Е. Найти когда соперники рынку приносят пользу / Е. Минин Маркетолог. – 2014. – №6. – С. 33-37. конкурента: по настоящую//

48 Миронов, М.Г. Ваша / М.Г. Миронов.– М.: 2015. – 160 с. конкурентоспособность Альфа-Пресс,

49 Моисеев, Н.К. Современное конкурентоспособность, маркетинг, [Текст]: учебно-практическое / Н.К. Моисеева.– Дело, 2016. – с. предприятие: обновление пособие М.: 221

50 Панкрухин, А.П. Стратегическое Учебное пособие./ А.П. Панкрухин, А.А. Гапоненко – Изд-во Омега-л, 2014. – 464с. управление: М.:

51 Портер, М.Э Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание. / М. Портер – Изд-во Вильямс, 2015. – 608с. М.:

52 Портер, М.Э. Конкуренция: пособие/ М.Э. Портер: пер. с англ. – Издательский дом 2013. – 608 с. учебное М.: «Вильямс»,

53 Портер, М.Э Международная [Текст]: учебное / М. Портер; пер. с англ. / ред. Щетинина В.Д. – Международные отношения, 2016. – с. конкуренция

пособие под М.: 318

54 Просветов Г.И. Конкуренция. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. / Г. И. Просветов – изд-во Альфа-Пресс, 2015. – 344 с. М.:

55 Самсонов, Н.Ф. Финансовый [Текст]: учебник вузов / Н.Ф. Самсонов. – Финансы, ЮНИТИ, 2015. – с. менеджмент для М.: 495

56 Стрикленд Дж. Стратегический концепции и ситуации анализа. 12-е издание. / Дж. Стрикленд – Изд-во Вильямс, 2015. – 928 с. менеджмент: для М.:

57 Уваров, В.В. Стратегический из прошлого к будущему. / В. В. Уваров – Изд-во ДиС, 2015. – 208 с. менеджмент М.:

58 Успех без стратегии. Технологии менеджмента: учебное / под ред. М. Розина. – Альпина Паблишерз, – 336 с. гибкого пособие М.: 2014

59 Уткин, Э.А. Курс [Текст]: учебник вузов / Э.А. Уткин. – Зерцало, 2016. – с. менеджмента для М.: 448

60 Фатхутдинов, Р.А. Конкуренция: и практика [Текст]: пособие / Р.А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов. – Издательство ГНОМ и 2015. – 304 с. теория учебно-практическое М.: Д,

61 Фатхутдинов, Р.А. Менеджмент товара [Текст]: пособие / Р.А. Фатхутдинов. – ЗАО «Бизнес-школа 2014. – 290 с. конкурентоспособности учебное М.: «Интел-Синтез»,

62 Фатхутдинов, Р.А. Производственный [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Банки и биржи, 2015. – 462 с. менеджмент М.: ЮНИТИ,

63 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Банки и биржи, 2015. – 640 с. менеджмент М.: ЮНИТИ,

64 Фатхутдинов, Р.А. Управление организации: учебное Р.А. Фатхутдинов. – М.: ДС, 2014. – 432 с. конкурентоспособность пособие/Маркет

65 Филобокова, Л.Ю. Методические к оценке конкурентоспособности и риска в малом предпринимательстве. / Л.Ю. Филобокова // анализ: теория и – 2013, №5(134) – с. 7–10. подходы предпринимательского Журнал "Экономический практика"

66 Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность.

/ Т. Г. Философова, В. А. Быков – Изд-во Юнити-Дана, 2014. – 296с. М.:

67 Финкельштейн, С. Стратегия прорыва. / С. Финкельштейн, Ч. Харви – Изд-во Companion 2015. – 336с. Киев:Group,

68 Фляйшер, К. Стратегический и анализ. Методы и конкурентного анализа в бизнесе. / К. Фляйшер – Изд-во Бином. Лаборатория 2015. – 541с. конкурентный средства М.:знаний,

69 Царев, В.В. Оценка предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. / В.В. Царев, А.А. Кантарович – Изд-во Юнити-Дана, 2015. –799с. конкурентоспособности М.:

70 Чечевицина, Л. Н. Экономика Учебное пособие./ Л.Н. Чечевицина – н/Д.:Феникс,2015. – 378с. предприятия:Ростов

71 Экономика предприятия (фирмы) учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – ИНФРА-М, 2016. – с. [Текст]:М.:601

72 Юданов, А. Ю. Теория прикладные аспекты / А. Ю. Юданов Мирояная экономика и отношения. – 2013. – № 6. – С. 110–113 конкуренции:[Текст]// международные

73 Юданов, А.Ю. Конкуренция: и практика [Текст]: для вузов / А. Ю. Юданов. – Гном-пресс, 2015 с. теория учебник М.:–190