

Министерство науки и высшего образования 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 строительства  
и землеустройства»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ООО «Строймонтаж»

\_\_\_\_\_ Д. А. Долгушев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ М. С. Овчинникова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка мероприятий по повышению  
конкурентоспособности малых предприятий строительной  
индустрии на примере ООО «Строймонтаж»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2018.258.ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Ф.А. Зырянов  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-493

\_\_\_\_\_ А.И. Баранов  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.А. Угрюмов  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Баранов А.И. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности малых предприятий строительной индустрии на примере ООО «Строймонтаж». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–493, 2018. – с., 13 ил 4., табл 13., библиографический список – наим., 4 прил.

Объектом является предприятие ООО «Строймонтаж», которое специализируется на предоставлении в аренду организациям и частным лицам собственного парка строительной и дорожно-строительной техники и оборудования, также

Цель работы – Разработка и анализ мероприятий по повышению конкурентоспособности малых предприятий строительной индустрии на примере ООО «Строймонтаж».

В результате исследования был проведен анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Строймонтаж», анализ внутренней и внешней среды предприятия.

На основании данных о предприятии и конкурентах был разработан инвестиционный проект, мероприятие по повышению конкурентоспособности предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....	10
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности .....	10
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	16
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.....	20
1.4 Пути повышения конкурентоспособности .....	27
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Строймонтаж» .....	30
2.1 Общая характеристика ООО «Строймонтаж».....	30
2.2 Анализ внешней среды ООО «Строймонтаж».....	32
2.3 Анализ внутренней среды .....	36
3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПОКУПКИ СЕДЕЛЬНОГО ТЯГАЧА ДЛЯ ООО «Строймонтаж» .....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	<b>Error!</b>

**Bookmark not defined.**

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях деятельность предприятий подвержена риску и связана со всевозможными кризисами.

Сложившиеся условия диктуют свои условия существования на рынке. Деятельность успешного предприятия невозможно представить без анализа проделанной работы, эффективного управления текущей деятельности, планирования и конечно инвестирования. Основные средства являются наиважнейшим фактором производства

Применяемые предприятиями основные средства, их техническое состояние в значительной мере характеризуют технический уровень предприятия. Для оздоровления и успешного функционирования предприятиям требуется эффективное управление основными средствами.

Основные средства – один из важных аспектов управления, так как именно они являются материальным воплощением научно-технического прогресса – важнейшим инструментом повышения эффективности деятельности предприятия в целом [6, с. 21].

В условиях жесткой конкуренции, совершенствование управления рассматривается как один из главных факторов повышения эффективности промышленного производства.

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определенных результатов. Однако одни предприятия достигают поставленных целей своей деятельности, а другие – работают менее успешно. Часто, успех деятельности предприятий связывают с правильным выбором вида деятельности, наличием достаточных ресурсов и умением ориентироваться в современной экономике. Деятельность предприятий зависит от правильной начальной ориентации и благоприятных изначальных условий их деятельности – обеспеченности материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами.

Приобретение технического и технологического автотранспорта относится к внутреннему управлению фирмой и не связано с изменением ее положения на рынке или изменением рынка.

В условиях рыночной экономики возможностей для инвестирования множество. Вместе с тем любое предприятие имеет ограниченные свободные финансовые ресурсы, доступные для инвестирования. Поэтому встает задача выбора наиболее эффективного варианта инвестирования.

Инвестиционная деятельность всегда осуществляется в условиях неопределенности, степень которой может значительно варьировать. Так, в момент приобретения новых основных средств никогда нельзя точно предсказать экономический эффект этой операции. Поэтому нередко решения принимаются на интуитивной основе.

Принятие решений инвестиционного характера, как и любой другой вид управленческой деятельности, основывается на использовании различных формализованных и неформализованных методов. Степень их сочетания определяется разными обстоятельствами, в том числе и тем из них, насколько менеджер знаком с имеющимся аппаратом, применимым в том или ином конкретном случае. В отечественной и зарубежной практике известен целый ряд формализованных методов, расчеты, с помощью которых могут служить основой для принятия решений в области инвестиционной политики. Какого-то универсального метода, пригодного для всех случаев жизни, не существует. Вероятно, управление все же в большей степени является искусством, чем наукой. Тем не менее, имея некоторые оценки, полученные формализованными методами, пусть даже в известной степени условные, легче принимать окончательные решения.

В условиях экономической реформы повышается роль учета и контроля за использованием рациональным всех ресурсов, в том числе и основных средств.

Актуальность темы исследования состоит в том, что, имея ясное представление о каждом элементе основных фондов в производственном

процессе, об их физическом и моральном износе, о факторах, которые влияют на использование основных фондов, можно выявить методы, при помощи которых повышается эффективность использования основных фондов и производственных мощностей предприятия, обеспечивающая снижение издержек производства и, конечно, рост производительности труда.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на примере инвестиционного проекта по приобретению автотранспорта по перевозке тяжёлых грузов.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается выполнение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности;
- проанализировать предприятие;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- предложить мероприятие на примере инвестиционного проекта по повышению конкурентоспособности.

Предметом исследования являются проведение мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является деятельность ООО «Строймонтаж».

Более полное и рациональное использование основных фондов и производственных мощностей предприятия способствует улучшению всех его технико-экономических показателей: росту производительности труда, повышению фондоотдачи, увеличению выпуска продукции, снижению ее себестоимости, экономии капитальных вложений.

В работе приведен анализ внешней и внутренней среды предприятия.

В основе процесса принятия управленческих решений инвестиционного характера лежат оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Поскольку сравниваемые показатели относятся

к различным моментам времени, ключевой проблемой здесь является проблема их сопоставимости. Относиться к ней можно по-разному в зависимости от существующих объективных и субъективных условий: темпа инфляции, размера инвестиций и генерируемых поступлений, горизонта прогнозирования, уровня квалификации аналитика и т. п.

Методы, используемые в анализе инвестиционной деятельности, можно подразделить на две группы: основанные на дисконтированных оценках и основанные на учетных оценках.

В данной дипломной работе выбор наиболее эффективного варианта инвестирования основывается на методе дисконтирования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция — это исходная категория, характеризующая сущность рыночной экономики. Имеется несколько определений этого понятия:

1. Конкуренция — соревновательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

2. Конкуренция — соперничество фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Это определение предполагает только конкуренцию продавцов, имеющую место при олигополии в условиях развитой рыночной экономики.

3. Конкуренция — это центр тяжести всей теории рыночного хозяйства. Продавцы и покупатели конкурируют между собой, чтобы добиться каждый своей цели за счет конкурентов. Цена, установившаяся в ходе конкурентной борьбы, выполняет функцию регулирования спроса и предложения. В процессе соперничества на рынке заключаются соглашения и изменяются доли участия в рыночной сфере.

В этом партикулярном определении понятие конкуренции раскрывается более содержательно, так как оно предполагает как совершенный, так и несовершенный рынок и содержит указания о характере соперничества участников рынка, целевой направленности и функциях конкуренции. Многофакторный характер конкуренции. Конкуренция — это мультифакториальная категория. Интенсивность конкуренции зависит в первую очередь от: модели рынка



(совершенный или несовершенный рынок); формы рынка по количественному распределению участников на стороне предложения и спроса (полиполия, олигополия, монополия и их модификации); фаза жизненного цикла товара, представленного на рынке; мотивов конкуренции, которыми руководствуются продавцы и покупатели; типа предпринимательских реакций на изменения на рынке; степени вмешательства государства в экономические процессы, совершаемые на рынке.

Именно конкуренция:

- оживляет рынок;
- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей;
- заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;
- заставляет предприятия переходить на самые эффективные технологии производства;
- обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному улучшению.

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

- на нем существует много производителей и продавцов, каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется эффективной однородностью, т.е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;

- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т.е, должны отсутствовать рыночные барьеры;

- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения.

Бесспорно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для регулирования рыночной ситуации; государство сокращает доступ на рынок иностранных производителей. В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам - несовершенной конкуренции приведена на рисунке 1.

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт	Чистая монополия	Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированный продукт		Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Рисунок 1. Типы рынков несовершенной конкуренции

Как видно из рисунка, классификационных признака два:

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

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

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

Деятельность чистых или почти чистых монополистов обычно регулируется государством. В этом случае государство пытается обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя больше выгоды. Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, поднимать качество продукции. Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, металлы; во втором случае - дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- Продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- Небольшое число продавцов;
- Существуют значительные барьеры входа и выхода;
- Прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- Продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т.п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов. Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня преобладающей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести. Для чистой конкуренции характерно:

- Наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- Однородность продаваемой продукции;
- Ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров. Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- Продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
- Тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;

- На данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами. [15, с. 16]

В известном смысле конкуренция - двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом. [19, с. 277-279] Конкурентная среда - рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар. На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей. Конкурентная борьба - совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности - излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на

производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;

10) экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента. [10, с.277-279].

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент [21, с. 56].

1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

#### 2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

#### 3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

#### 4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции,

для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

#### 5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

#### 6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

#### 7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации. Под



внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьёзному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой.

Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением.

### 1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

#### 1. SWOT-анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы. На основе данных составляется таблица SWOT.

Таблица 1. Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	...	...
	...	...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	...	...
	...	...

После чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту. [28, с. 36]:

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей.

Таблица 2. Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон	Список слабых сторон
Список возможностей:	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?	Как можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон

## Окончание таблицы 2.

Список угроз:	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)
---------------	---	------------------

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

### 2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рис. 2.

Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).



Рисунок 2. Модель пяти сил Портера

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта -заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др.

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
2. Наличием возможности смены поставщиков.

3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов. [15, с.93].

### 3.Методика сравнительного анализа конкурентов

Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 10 баллов, в которой десять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 10 – предприятие является лидером по данному параметру. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий (таблица 3).

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы 3.

Таблица 3. Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм-конкурентов

Критерий	Анализируемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент N
Имидж фирмы					

Продукт					
Цена					
Сбыт					
Продвижение					
1 – позиция очень плохая; 10- отличная.					

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности на рисунке 3.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

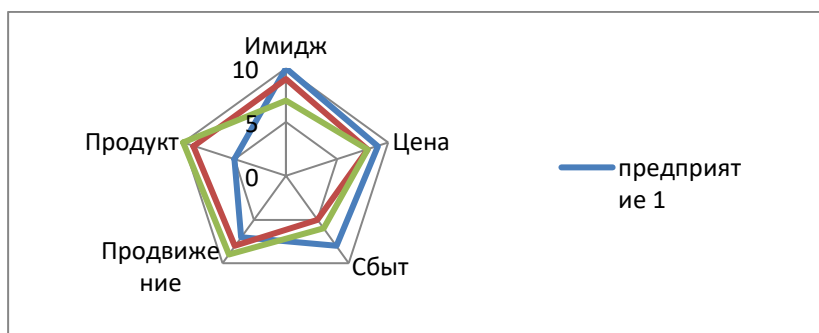


Рисунок 3. Многоугольник конкурентоспособности



Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

#### 1.4 Пути повышения конкурентоспособности

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные

преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменения требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров. По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. [38, с.400]

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «Строймонтаж»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Строймонтаж»

ООО «Строймонтаж» – малое предприятие специализирующееся на предоставлении в аренду организациям и частным лицам собственного парка строительной и дорожно-строительной техники и оборудования, а также на перевозке техники, габаритных и негабаритных грузов на территории Челябинской, Курганской, Тюменской и Свердловской области. Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Строймонтаж» было создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» в 2009 г.

Учредителем Общества является Долгушев Дмитрий Алексеевич.

Текущее руководство деятельностью Общества осуществляется генеральным директором Долгушевым Д. А. Основными внутренними документами, регулирующими деятельность, являются Устав предприятия, Учредительный договор.

Почтовый адрес: г. Челябинск, ул. Сталеваров, д. 5, стр. 1, офис 203-205.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- предоставлении в аренду собственного парка строительной и дорожно-строительной техники;
- доставка габаритных и негабаритных грузов;
- торгово-закупочная деятельность;
- продажа запчастей для спецтехники;
- иные виды деятельности, не противоречащие законодательству РФ.

На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда для аппарата управления, ИТР и сдельно-премиальная система для работников подразделений, операторов и продавцов.

Для всех сотрудников предприятия устанавливается премия от полученной прибыли в соответствии с коэффициентом трудового участия каждого работника предприятия.

Основными потребителями услуг ООО «Строймонтаж» являются жители Челябинской области.

Расчеты с клиентами осуществляются как в безналичной, так и в наличной форме. Для постоянных клиентов и клиентов, работающих на договорной основе, допускается рассрочка платежа.

Компания имеет в распоряжении различные виды строительной спецтехники, а также технику для транспортировки габаритных и негабаритных грузов. Предприятие имеет в распоряжении разнообразный парк техники как и зарубежных, так и отечественных производителей. В планах увеличение парка специальной строительной техники, обновление парка, замена отечественной техники на импортную для повышения качества работ, так же замена вышедших из строя машин на более новые модели для успешной конкуренции на рынке.

Техника, которая имеется в распоряжении предприятия позволяет производить любые работы высокого качества. Покупателям предлагают огромный выбор машин для разных видов строительных и монтажных работ, выполняют любой заказ строителей. Так же предлагается широкий спектр услуг: запчасти и ремонт спецтехники, продажа техники.

Отличное качество выполненных строительных работ за счёт самых новых моделей техники привлекло внимание покупателей, в том числе и за пределами Челябинской области.

В парке компании имеется современная строительная техника таких ведущих мировых фирм, как HITACHI, KOMATSU, HYUNDAI, SHANTUI, JCB, VOLVO и

другие. В автопарке представлены тягачи и полуприцепы (тралы) различных модификаций для перевозки всех типов грузов и техники.

## 2.2 Анализ внешней среды ООО «Строймонтаж»

Макросреда предприятия анализируется с помощью PEST-анализа. Цель PEST-анализа - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования. [32, с.84]

Мониторинг изменений макросреды ООО «Строймонтаж» по указанным направлениям приведено в таблице 4.

Таблица 4. PEST - анализ ООО «Строймонтаж»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1. Экологические проблемы	1. Экономическое состояние страны в целом
2. Влияние государства на строительную отрасль	2. Налоговая политика и темпы инфляции
3. Изменение в налоговом законодательстве	3. Повышение уровня конкуренции
4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли	4. Платежеспособный спрос постоянных потребителей
	5. Основные внешние издержки организации, в том числе:
	6. Затраты на энергоносители
	7. Затраты на транспортировку

#### Окончание таблицы 4.

Социально-культурные факторы	Технологические факторы
1. Изменение структуры доходов	1. Технологические изменения, имеющие существенное значение для организации
2. Изменение структуры расходов	2. Появление и развитие новых технологий в производстве п
3. Потребительские предпочтения к продукции	
4. Покупательная способность населения	

#### Выявление и анализ конкурентов

Миссия ООО «Строймонтаж»: обеспечение рынка самой технологичной и новой техники по максимально низкой цене. Ни для кого не секрет, что на сегодняшний день основным фактором при выборе спецтехники в аренду является качество и цена. В Челябинской области появилось множество мелких предприятий предоставляющих спецтехнику. Но многие не обращают внимания на то, что соответствует ли цена качеству у данной продукции. Ведь зачастую низкая цена сопутствует низкому качеству.

Основным конкурентом ООО «Строймонтаж» на территории Челябинской области является ООО «ТехНик74», «Chel-prockat», ООО «СпецКранСервис». Самыми сильными конкурентами из них являются ООО «ТехНик74», у который большой выбор качественной стойкой техники. Наиболее эффективный метод определения конкурентоспособности является сведение всех основных параметров в таблицу 1. В этой таблице оцениваются конкурентные позиции товаров, услуг, учитывая особенности потребительского выбора. Оценка показателей производится по 10 бальной шкале.

Таблица 5. Анализ конкурентной среды ООО «Строймонтаж» на 2018 г.

Факторы конкурентоспособности	ООО «Строймонтаж»	ООО «ТехНик74»	ООО «СпецКранСервис».
Продукт			
Качество товара	9	9	7
Разнообразие ассортимента	7	9	6
Надежность	8	9	6
Право замены изделия	9	9	7
Уровень обслуживания	8	9	7
Цена			
Прейскурантная цена	8	8	9
Скидки	8	8	8
Гибкость ценовой политики	8	8	9
Сбыт			
Уровень квалификации персонала	8	9	6
Численность состава сотрудников сбытовых служб	6	7	6
Продвижение			
Характеристика рекламной деятельности	7	8	7
Характеристика методов стимулирования сбыта	7	9	6
Использование инструментов связи с общественностью (выставки, спонсорство, стимул для потребителей, демонстрация)	7	7	6
Имидж предприятия	7	9	6

По данным, полученным из таблицы 5 найдем средние значения по основным показателям таким как: продукт, цена, сбыт, продвижение, имидж. Данные о средних оценках представлены в таблице 6.



Из таблицы 6 видно, что основным конкурентом ООО «Строймонтаж» является ООО «ТехНик74», так как он превышает ООО «Строймонтаж» и ООО «СпецКранСервис» по всем пунктам, но показатели ООО «Строймонтаж» выше чем у ООО «СпецКранСервис».

Таблица 6. Средние оценки по основным показателям ООО «Строймонтаж» на 2018 г.

Наименование	Продукт	Сбыт	Цена	Продвижение	Имидж
ООО «Строймонтаж»	8,2	7	8	7	7
ООО «ТехНик74»	9	8	8	8	9
ООО «СпецКранСервис»	6,6	6	8,6	6,3	6

Рассмотрим показатели этих двух конкурентов:

1. ООО «ТехНик74». Имеет широкий ассортимент строительной спецтехники: мини-погрузчики, вилочные погрузчики, автокраны, фронтальные погрузчики, бульдозеры, тралы, автогрейдеры, экскаваторная техника. Компания ТЕХНИК" является официальным представителем на территории РФ ведущих мировых брендов DOOSAN, XCMG, XGMA, SUNWARD, JAC, Forway, Mustang, Hyundai. Располагая широким ассортиментом, компания имеет возможность проводить множество строительных работ одновременно

Несмотря на то что компания появилась на рынке в 2016 году, она уже обзавелась большой клиентской базой за счёт качественно выполняемых работ, надёжности и широкого спектра услуг. На 2018 год компания расширилась и её филиалы находятся в г. Сургут и в г. Екатеринбург.

2. ООО «СпецКранСервис». У услуг компании действует низкая цена за счёт того, что предприятие использует для работ менее качественную, отечественную технику.

Из таблицы 6 видно, что основным конкурентом ООО «Строймонтаж» является ООО «ТехНик74». Основным показателем в котором ООО «ТехНик74» опережает своих конкурентов является разнообразие ассортимента строительной техники, её качество и уровень обслуживания.

Исходя из данных представленных в таблице 6, ООО «Строймонтаж» есть необходимость в приобретении, расширении и обновлении парка строительной техники для того чтобы конкурировать с сильными представителями рынка спецтехники и расширять спектр своих услуг в других городах.

Основными потребителями предприятия являются жители Челябинской области. Отличное качество услуг ООО «Строймонтаж» привлекло внимание потребителей не только в Челябинской, но Курганской, Тюменской и Свердловской области.

### 2.3 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Но прежде всего следует отметить, что стратегия ООО «Строймонтаж» - рост стоимости Компании, подразумевающий неуклонное увеличение доходов, рост прибыльности, повышение эффективности деятельности компании.

Главными стратегическими целями ООО «Строймонтаж» является повышение уровня оснащенности предприятия современной техникой и высококвалифицированными кадрами для расширения и увеличения количества выполняемых работ.

Качественный анализ внутренней среды ООО «Строймонтаж» представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Качественный анализ внутренней среды ООО «Строймонтаж»

Фактор	Сильные стороны	Слабые стороны
Управление	на предприятии распределены права и обязанности работников, что отражено в должностных инструкциях	Отсутствуют

Продолжение таблицы 7.

Персонал	<p>квалификация руководителей - средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля; регулярное повышение квалификации персонала, грамотно-построенная система найма, подбора, адаптации и развития персонала</p>	<p>руководителей и специалистов по важным сферам деятельности предприятия нет, в частности отсутствуют отдел по стратегическому развитию, планированию; предприятие мотивирует персонал удовлетворительным уровнем заработной платы, премиями, но для молодых специалистов практически отсутствуют такой вид стимула.</p>
Предоставление услуг	<p>Широкий спектр предоставляемых услуг. Доставка габаритных и негабаритных грузов, ремонт спецтехники, продажа спецтехники, продажа запчастей на технику а так-же строительно-подрядные работы.</p>	Отсутствуют
Маркетинг	<p>в качестве реализации стратегии маркетинговой стратегии освоен большой спектр предоставляемых и качественных услуг, за счёт этого производятся работы в разных регионах России.</p>	<p>на предприятии недостаточно уделено внимания проведению рекламных кампаний, вследствие отсутствия отделов маркетинга, рекламы</p>

Окончание таблицы 7.

Финансы и учет	<p>Предприятие использует возможности долгосрочного и краткосрочного капитала;</p> <p>осуществляет финансовые вложения;</p> <p>учет на предприятии находится на высоком уровне благодаря хорошей квалификации сотрудников и современному программному обеспечению;</p> <p>для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность</p>	отсутствуют
----------------	--	-------------

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации. Можно сделать следующие выводы, что повышение эффективности кадровой работы по мотивации персонала, а также по повышению контроля за трудовой деятельностью, оптимизация маркетинга, стратегического управления и рекламных мероприятия положительно повлияет на текущую деятельность и развитие предприятия.

В таблице 8 представлена количественная оценка сильных сторон ООО «Строймонтаж»

Таблица 8 - Оценка "Преимуществ" (сильных сторон) ООО «Строймонтаж» по пятибалльной системе

Показатель	Оценка показателя	Уровень важности показателя
Компетентность руководства	5	5
Уровень финансовых ресурсов	5	5

Окончание таблицы 8.

Квалификация работников	5	5
Положительный имидж	4	4
Инновационные технологии	5	5
Автоматизация производства	5	5
Предоставление новых рабочих мест, в т. ч. школьникам, трудоустраиваемых по линии ЦЗН	5	3

В таблице 9 представлена количественная оценка слабых сторон предприятия.

Таблица 9 - Оценка "Недостатков" (слабых сторон) предприятия по пятибалльной системе

Показатель	Оценка показателя	Уровень важности показателя
Система мотивации персонала	3	5
Уровень контроля за трудовой деятельностью	2	5
Организационная структура	3	5
Система информирования персонала, делегирования полномочий и задач	2	4
Уровень управления (высокий уровень централизации)	3	5
Уровень маркетинговых способностей	2	4

Таким образом, анализ функциональных зон, слабых и сильных сторон ООО «Строймонтаж» показал, что предприятию необходимо оптимизировать следующие направления:

разработку эффективной системы мотивации персонала, особенно молодых специалистов;

разрабатывать и внедрить систему информирования персонала;

определить принципы, правила делегирования задач;

усовершенствовать систему маркетинга.

Реализация данных направлений позволит предприятию достичь поставленных целей и задач.

### 3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПОКУПКИ СЕДЕЛЬНОГО ТЯГАЧА ДЛЯ ООО «Строймонтаж»

Направление работы ООО «Строймонтаж» - специализируется на предоставлении в аренду организациям и частным лицам собственного парка строительной и дорожно-строительной техники и оборудования, на перевозке техники, габаритных и негабаритных грузов, а так же выполнения строительно-монтажных работ, строительства инженерных сетей. Поэтому, при строительстве никак не обойтись без транспортировки строительных материалов и панелей. Отсюда и возникает потребность фирмы в дополнительных единицах автотранспорта.

Для повышения экономической эффективности и повышению конкурентоспособности как мы уже отмечали при анализе внешней среды предприятия обществу с ограниченной ответственностью «Строймонтаж» необходимо приобрести автотранспорт, в частности седельные тягачи в количестве двух штук. Фирма планирует приобрести автотранспорт в лизинг на 3 года под 16% годовых. Стоимость седельных тягачей указана в таблице 10.

Таблица 10 – Стоимость седельных тягачей

Тип автомобиля	Наименование	Количество единиц, шт	Стоимость единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Сед.тягач	МАЗ 6430	2	4 450 000	8 900 000
Сед.тягач	DAF X105	2	6 200 000	12 400 000

Из таблицы 1 видно, что разница в стоимости между машинами достигает 3 500 000 руб. За счет чего это возможно рассмотрим далее подробно.

Современные грузоперевозки подразумевают под собой два принципа – это быстрота и дешевизна. Быстрота достигается безотказностью работы автомобиля, качеством дорожного покрытия, погодными условиями, опытом водителя, составом, временем выполнения погрузочно-разгрузочных работ и другими факторами косвенно или напрямую влияющих на этот принцип.



Дешевизна напрямую зависит от стоимости автомобиля, стоимости владения автомобилем, отсутствием поломок, низкой стоимостью запасных и ремонтных частей, влияющих на проведение текущего, среднего и капитального ремонтов, стоимости топлива и других факторов. Именно этим принципам и отвечают современные автомобили заводов DAF и MAZ. Именно по этим показателям определим какие автомобили необходимо приобрести. Паспортные данные, характеризующие данный автотранспорт, приведены в таблице 11.

Таблица 11– Технические характеристики седельных тягачей

Автомобили	MAZ 6430	DAF XF105
Производитель самосвала	MAZ	DAF
Грузоподъемность, к	20 000	30 000
Мощность двигателя, л.с.	4	460
Полная масса, кг	40 000	45 000
Топливный бак, л	500	850
Коробка передач, число передач	ZF 16S1650, 16	ZF 16S222,16
Шины	315/80R22,5	295/80R22,5

Проведем анализ рисков эксплуатации седельных тягачей MAZ и MAN в Челябинской области. Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ рисков эксплуатации седельных тягачей

Показатели	MAZ 6430	DAF XF105
Сервисное обслуживание	+	+
Надежность в эксплуатации (минимизация вероятных поломок)	-	+
Удобство в эксплуатации для водителя	+	+
Скорость ремонта	+	+
Экологичность	+	+
Удобство эксплуатации в городском режиме	-	-

Окончание таблицы 12.

Соотношение баллов	4+/2-	5+/1-
Процентное соотношение	67+/33-	83+/17-

Общее количество баллов = 6

6 баллов – 100%

Поправка на риск 6% к безрисковой ставке дисконта.

Поправка на риск для МАЗ – 2%.

Поправка на риск для DAF– 1%.

Безрисковая норма дисконта (E) = 8%. Следовательно,  $E_{\text{маз}} = 10\%$ ,  $E_{\text{daf}} = 9\%$ .

Подводя итоги, при покупке предпочтение отдается марке DAF – нидерландской машиностроительной компании, специализирующейся на производстве грузовых автомобилей, автобусов и двигателей. Основана компания в 1933 году.

Приоритетными статьями при оценке эффективности седельного тягача DAF XF105 являются сервисное обслуживание, скорость ремонта, так как эти характеристики влияют на время простоя в ремонте и соответственно на уменьшение возможности несения больших затрат.

Приобретаемый седельный тягач виден на рисунке 4.



Рисунок 4. – Седельный тягач DAF XF105.

В виду отсутствия наличных денежных средств в размере 12 400 000 руб. руководством предприятия рассматривается вопрос о приобретении седельных тягачей в лизинг или кредит.

Для начала мы решим какой услугой пользоваться выгодней? Лизингом или кредитом?

В пользу кредита выступает то, что при наличии требуемого обеспечения и низкой закредитованности кредит, с точки зрения первоначального взноса, удобнее. В обратном случае удобнее лизинг, так как первоначальный взнос в нем небольшой, а обеспечение не требуется, а так же процедура изъятия при неплатежах в лизинге зачастую проще, но, при наличии претензий со стороны других кредиторов, лизингополучатель сохраняет свою технику в работе и не теряет прибыль от нее — что в конечном итоге может помочь расплатиться с кредиторами.

В пользу лизинга выступают такие параметры как:

Получение скидки на автомобиль. В лизинге большинство автомобилей продаются со скидкой от рыночной стоимости, поэтому он выгоднее. Исключение — если вы «попали» в какую-либо банковскую акцию или ваша компания закупает такие объемы техники, что сама обладает скидками на уровне лизинговых компаний.

Обеспечение кредита и залог. С точки зрения обеспечения лизинг и кредит равны, когда кредит целевой (на конкретную технику). В обратном случае лизинг выгоднее — он не требует дополнительных залогов. С учетом того, что автокредиты для бизнеса — редкость, и чаще всего кредитование именно нецелевое, преимущества лизинга становятся намного весомее.

Балансовые показатели и возможность дополнительного финансирования. Каждый новый кредит повышает «закредитованность» баланса компании и препятствует последующему привлечению финансирования. Если вы планируете в дальнейшем получать другие кредиты (или случается форс-

мажор), то лизинг вам это точно позволит, а текущий кредит — возможно, что и нет.

Налогообложение. Лизинг позволяет больше расходов относить на затраты и потому — экономить на налоге на прибыль.

Время, затраченное на сделку. Без наличия открытой кредитной линии срок получения автомобиля в лизинг в разы меньше, чем в кредит.

Дополнительные услуги. Лизинг удобнее, так как дает возможность получить комплексное обслуживание, максимально упростив процесс получения и эксплуатации как отдельного автомобиля, так и целого парка техники.

Лизинг транспортных средств на сегодняшний день является одним из наиболее востребованных продуктов. С приобретением автотранспорта для различных задач бизнеса сталкивается практически любая компания независимо от ее сферы деятельности и размера. В то же время именно данная программа финансирования позволяет решить поставленную задачу эффективно с точки зрения бизнеса — как минимум за счет налоговых преференций.

Предполагается оформить лизинг в ОАО «Челябинвестбанк», так как этот банк является партнером компании DAF в Челябинской области. Следует отметить, что преимущества лизинга, заключаются не только в меньших процентных выплатах, но и в том, что в течение срока выплаты оборудование будет находиться на балансе лизингодателя, следовательно, предприятие не будет платить налоги за использование данного оборудования.

ОАО «Челябинвестбанк» гарантирует своим клиентам :

широкий диапазон возможностей лизинга автотранспорта;

минимальная стоимость от 500 000 руб.;

срок – до 5 лет;

размер авансового платежа - от 5%;

принятие предварительного решения в течении одного часа.

Как же проходит процесс заключения договора о покупке автотранспорта в лизинг?

Перед началом непосредственно самой сделки клиент должен осуществить выбор необходимого ему типа автотранспорта. Затем он высылает на электронный адрес ОАО «Челябинвестбанк» бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату (1-я и 2-я форма), а так же сведения о цене приобретаемого имущества, размере авансового платежа и указывает наиболее удобный для него срок лизинга автотранспорта.

При получении предварительного положительного решения, клиент заполняет заявление на предоставление лизинговых услуг, после чего направляет его в ОАО «Челябинвестбанк» вместе с пакетом необходимой документации.

Банк проводит анализ этих документов, после чего заключается и подписывается Договор клиента с ОАО «Челябинвестбанк». Затем клиентом производится оплата авансового взноса, а банк подписывает договор купли-продажи с поставщиком приобретаемого имущества.

После всего этого осуществляется страхование предмета лизинга — в нашем случае автотранспорта, он проходит регистрацию в Государственных органах на имя ОАО «Челябинвестбанк» либо временно на имя Лизингополучателя. Затем клиент получает это имущество во временное пользование и владение на срок, предусмотренный в вышесказанных договорах.

На протяжении этого срока клиент осуществляет оплату лизинговых платежей, и в случае выплаты их полного объема по окончании срока действия договора арендованная спецтехника снимется с учета регистрации и становится законной собственностью клиента.

При расчете лизинга на 36 месяцев (3 года) под 16% годовых ежемесячные выплаты составят 435 947,21 руб. Более подробно выплаты рассмотрены в таблице 4.

Таблица 13 – График платежей

Месяц	Ежемесячный платеж	Выплата процентов	Выплата долга	Остаток долга	Погашенный долг
1	435947,21	165333,33	270613,88	12129386,12	270613,88

Продолжение таблицы 13.

2	435947,21	161725,15	274222,06	11855164,06	544835,94
3	435947,21	158068,85	277878,36	11577285,71	822714,29
4	435947,21	154363,81	281583,40	11295702,31	1104297,69
5	435947,21	150609,36	285337,85	11010364,46	1389635,54
6	435947,21	146804,86	289142,35	10721222,11	1678777,89
7	435947,21	142949,63	292997,58	10428224,53	1971775,47
8	435947,21	139042,99	296904,22	10131320,31	2268679,69
9	435947,21	135084,27	300862,94	9830457,37	2569542,63
10	435947,21	131072,76	304874,44	9525582,93	2874417,07
11	435947,21	127007,77	308939,44	9216643,49	3183356,51
12	435947,21	122888,58	313058,63	8903584,86	3496415,14
13	435947,21	118714,46	317232,74	8586352,12	3813647,88
14	435947,21	114484,69	321462,51	8264889,60	4135110,40
15	435947,21	110198,53	325748,68	7939140,92	4460859,08
16	435947,21	105855,21	330092,00	7609048,92	4790951,08
17	435947,21	101453,99	334493,22	7274555,70	5125444,30
18	435947,21	96994,08	338953,13	6935602,57	5464397,43
19	435947,21	92474,70	343472,51	6592130,06	5807869,94
20	435947,21	87895,07	348052,14	6244077,92	6155922,08
21	435947,21	83254,37	352692,84	5891385,08	6508614,92
22	435947,21	78551,80	357395,41	5533989,67	6866010,33
23	435947,21	73786,53	362160,68	5171828,99	7228171,01
24	435947,21	68957,72	366989,49	4804839,50	7595160,50
25	435947,21	64064,53	371882,68	4432956,82	7967043,18

Окончание таблицы 13.

26	435947,21	59106,09	376841,12	4056115,70	8343884,30
27	435947,21	54081,54	381865,67	3674250,03	8725749,97
28	435947,21	48990,00	386957,21	3287292,82	9112707,18
29	435947,21	43830,57	392116,64	2895176,18	9504823,82
30	435947,21	38602,35	397344,86	2497831,32	9902168,68
31	435947,21	33304,42	402642,79	2095188,53	10304811,47
32	435947,21	27935,85	408011,36	1687177,17	10712822,83
33	435947,21	22495,70	413451,51	1273725,65	11126274,35
34	435947,21	16983,01	418964,20	854761,45	11545238,55
35	435947,21	11396,82	424550,39	430211,06	11969788,94
36	435947,21	5736,15	430211,06	0,00	12400000,00

Рассмотрим расчеты платежей более подробно.

Аннуитетный платеж – вариант ежемесячного платежа, когда размер этого платежа остается неизменным на всём периоде кредитования.

Аннуитетный платеж находится по формуле (1).

$$A = K * S, \quad (1)$$

где  $A$  - аннуитетный ежемесячный платеж;

$K$  - коэффициент аннуитета;

$S$  - сумма кредита.

Коэффициент аннуитета в нашем случае равен 0,035157.

Сумма кредита равна стоимости автотранспорта = 12 400 000 руб.

$$A = 12\,400\,000 * 0,035157 = 435947,21 \text{ руб.}$$

Выплата процента за первый год находится по формуле (2).

$$\text{Выплата}\% = S * r / 12, \quad (2)$$

где  $S$  - сумма кредита;

$r$  – процентная ставка.

За оставшийся период в расчете выплаты процента вместо общей суммы кредита принимается величина остатка долга.

Выплата долга находится по формуле (3).

$$\text{Выплата долга} = A - \text{Выплата } \%, \quad (3)$$

где  $A$  - аннуитетный ежемесячный платеж.

Столбец «Погашенный долг» находится как сумма строк из столбца «Выплата долга».

Остаток долга находится по формуле (4).

$$\text{Остаток долга} = S - \text{Погашенный долг}, \quad (4)$$

где  $S$  - сумма кредита.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной дипломной работы являлась разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности на примере ООО «Строймонтаж», разработка инвестиционного проекта. Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

1. Были изучены теоретические и методологические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации;
2. Был проведен анализ конкурентоспособности на примере выбранной организации, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, проведен сравнительный анализ конкурентов; SWOT-анализ предприятия;
3. Были выявлены основные проблемы.

По результатам исследования ООО «Строймонтаж» были выявлены следующие недостатки:

1. ООО «Строймонтаж» является довольно конкурентоспособной организацией, неплохо функционирующей на рынке, но не занимает лидирующих позиций.

2. Недостаточная компетентность руководства в области маркетинга. Определение новых рынков сбыта, новых потребителей продукции, проведение исследований рынка, повышение конкурентоспособности организации выполняется интуитивно, разрозненно и несогласованно.

3. Относительно низкий выбор ассортимента;

По результатам исследования ООО «Строймонтаж» были выявлены следующие достоинства:

1. Предприятие использует возможности долгосрочного и краткосрочного капитала;

2. Осуществляет финансовые вложения;

3. учет на предприятии находится на высоком уровне благодаря хорошей квалификации сотрудников и современному программному обеспечению;

4. для предприятия характерна высокая финансовая устойчивость, платежеспособность

5. Широкий спектр предоставляемых услуг. Доставка габаритных и негабаритных грузов, ремонт спецтехники, продажа спецтехники, продажа запчастей на технику а так-же строительно-подрядные работы.

По итогам исследования с целью улучшения финансового состояния организации был разработан инвестиционный проект по повышению конкурентоспособности предприятия по приобретению седельного тягача в лизинг.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./Г.П. Азоев – М.: Центр экономики и маркетинга.- 31с.
2. Багиев Г.Л.,Тарасевич В.М., АннХ. Маркетинг:Учебник длявузов. – 3-еизд., перераб. и доп. – СПб.:Питер, 2004.
3. Учебник по ред. ВахрушинойМ.А., Пласковой Н.С. -М.:Вузовский учебник, 2008.–367 с. Анализфинансовой отчетности
4. Ронова Г.Н. Финансовыйанализ [Текст] / Г.Н. Ронова,С.Е. Попова,В.Л. Слепунин.–М.:Московский государственный университет экономики,статистики и информатики, 2007. – 211 с.
5. Шеремет,А.Д. Комплексныйанализ хозяйственнойдеятельности. –М.: ИНФРА-М, 2008. – 307 с.
6. Голубков,Е. П. Основы маркетинга:Учебник. / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с.334–335
7. Зайцев,Л.Г. Стратегическийменеджмент: Учебник. / Л.Г. Зайцев,М.И. Соколова. – М:экономичность, 2002. – 416 с. / Х. Корнелиус, З. Фэйр;пер. П.Е. Патрушева. – М.Стрингер, 1992. – 116 с.
8. Когденко,В.Г. Практикумпо экономическому анализу. Учебноепособие – М.:Перспектива, 2004. – 240 с.
9. Виленский П. Л., В.Н.Лившиц, С.А.Смоляк. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика, М., Дело 2002. – 321с.
10. Ковалев, В.В. Финансовыйанализ: методыи процедуры. – М.:Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2004. – 569с.
12. МотышинаМ. С. Исследование систем управления. Учебноепособие. – СПб. :Изд-во МихайловаВ. А., 2006. – 224 с.
13. НоздреваР.Б., Гречков В.Ю.,Соколова М.И.,Крылова Т.Д. Маркетинг:Учебник, практикуми учебно-методический комплекспо маркетингу. – М.:Экономисту 2003.

14. "Основы предпринимательского дела" под руководством и редакцией доктора экономических наук профессора Осипова Ю.М. Терминологический словарь-справочник М. 1997 «Экономика и жизнь».
15. О' Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О' Шонесси; пер. Д. О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.: ил. 697–698
16. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов / А.И. Панов. – М.: Юнити–Дана, 2002.
17. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы. — М.: Финпресс, 2002..
18. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова. Режим доступа: [<http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html> от 25.04.07]
19. Федосеев В. В., Эриашвили Н.Д. Экономико-математические методы и модели в маркетинге: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2001.
20. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Перспектива», 2003. – 656 с.
21. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
22. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 208 с.
23. Электронный справочник. Экономика. Анализ хозяйственной деятельности и [Электронный ресурс].
24. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2006. – 251 с.
25. Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2008. – 424 с.
26. Смирнов П.М., Прусакова. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 29 с.

27. Учебник по ред. Вахрушиной М.А., Пласковой Н.С. -М.: Вузовский учебник, 2008. –367 с. Анализ финансовой отчетности
28. Князева Н.В., «Финансовый менеджмент», лекции, 2016