

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального 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, главный бухгалтер
ООО «ИнвестСтрой-Урал»

_____ Е.К. Анищенко
_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
доцент

_____ М.С. Овчинникова
_____ 2018 г.

Повышение конкурентоспособности строительного
предприятия на примере ООО «ИнвестСтрой-Урал»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 380302.2018.076.ПЗ ВКП

Руководитель работы,
старший преподаватель

_____ Е.А. Угрюмов
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–495

_____ Е.К. Ельчанинова
_____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент

_____ М.К. Ветров
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Ельчанинова Е.К. Повышение конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, 2018, 102 с., 9 табл., библиогр. список – 26 наим.

Тема дипломной работы – Повышение конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Объектом исследования работы является предприятие ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Цель работы – повысить конкурентоспособность ООО «ИнвестСтрой-Урал».

В работе рассмотрена организационно–экономическая деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал», а также проведены анализы конкурентоспособности и финансовой деятельности предприятия.

По результатам анализов выявлены основные проблемы, слабые стороны предприятия и предложены мероприятия по повышению его конкурентоспособности.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Анализ содержательности понятий «конкренция» и «конкурентоспособность»	8
1.2 Отличия конкурентоспособности продукции от конкурентоспособности предприятия	10
1.3 Факторы, стратегии и методы оценки конкурентоспособности предприятия	13
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ООО «ИНВЕСТСТРОЙ-УРАЛ»	25
2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал»	25
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ИнвестСтрой-Урал»	30
2.3 Анализ конкурентоспоосбности ООО «ИнвестСтрой-Урал»	53
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНВЕСТСТРОЙ-УРАЛ»	76
3.1 Направления повышения конкурентоспособности строительного предприятия	76
3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности для ООО «ИнвестСтрой-Урал»	77
3.3 Внедрение бенчмаркинга и аутсорсинга в ООО «ИнвестСтрой-Урал»	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Актуальность обусловлена возрастающей конкуренцией на строительном рынке, а так же недостаточной разработанностью методических направлений развития строительных предприятий в условиях большой востребованности и конкурентоспособности компаний этой отрасли, что и определило выбор целей, задач, объекта и предмета исследования.

Цель работы – повысить конкурентоспособность предприятия ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Задачи работы:

- изучить теоретические основы по повышению конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ деятельности ООО «ИнвестСтрой-Урал»;
- выявить слабые стороны ООО «ИнвестСтрой-Урал»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Объект работы – предприятие ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Предмет работы – конкурентоспособность предприятия ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Результаты работы рекомендуется использовать строительным предприятиям для уменьшения расходов и повышения конкурентоспособности.

1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Анализ содержательности понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность»

Определяя понятие конкурентоспособности предприятия, прежде всего, необходимо начать с содержания и сущности конкуренции. Само собой разумеется, что конкурентоспособность предприятия должна формулироваться в зависимости от достижений и целей, определенных понятием конкуренции.

Категория «конкуренция» имеет множество определений, которые по-разному характеризуют степень ее влияния на экономическую жизнь общества.

В настоящее время существуют различные трактовки понятия «конкуренция»:

- 1) Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»: состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них одностороннее воздействовать на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке.
- 2) Словарь рыночной экономики: экономическое соперничество обособленных товаропроизводителей за долю рынка и прибыли, получение конкретного заказа, достижение иной цели, выгоды.
- 3) Экономическая энциклопедия: противоборство, соперничество между производителями товаров и услуг за возможность увеличения прибыли. Сосуществование на рынке множества производителей (продавцов) и покупателей и возможность их свободного входа на рынок и выхода из него. Важный стимул (двигатель) развития цивилизованного рынка.
- 4) Словарь делового человека: состязательность на рынке товаропроизводителей.

- 5) Толковый словарь для работы в рыночной экономике: закон товарного производства, отражающий механизм соперничества товаропроизводителей.
- 6) Коммерческий словарь: соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли, достижение целей.
- 7) Толковый юридический словарь бизнесмена: соперничество между отдельными производителями или поставщиками товаров и услуг за наиболее выгодные условия производства и сбыта.

Приведенные определения отражают внутреннюю сущность явления конкуренции, описывают его как категорию экономической теории.

Конкуренция способствует постоянному обновлению и усовершенствованию продукции предприятий, формирует современную форму хозяйствования, развивает научно–технический прогресс.

Анализ разновидностей характеристик понятия «конкуренция» отражает многогранность экономического соперничества предприятий за получение прибыли, долю рынка, условия приложения капитала, за наиболее выгодные условия производства и сбыта и иные достижения своих целей и намечаемых выгод.

Выявленная неоднозначность понятий «конкуренция» распространяется и на содержательность понятия «конкурентоспособность», которому также свойственны свои особые отличительные характеристики.

В литературе встречаются следующие определения «конкурентоспособности»:

- 1) Большой экономический словарь: свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
- 2) Словарь рыночной экономики: способность противостоять конкурентам на рынке товаров, услуг, проектных и подрядных работ,

технологий. Достигается качеством продукции и услуг, современным сервисным обслуживанием.

- 3) Словарь делового человека: способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания навысоком качественном уровне.

Отличительными признаками конкурентоспособности являются:

- конкурентоспособность проявляется на рынке;
- понятие «конкурентоспособность» обладает свойством универсальности и распространяется как на объект рыночных отношений (товар, услугу), так и на субъект (организацию, отрасль, страну в целом);
- конкурентоспособность объектов и субъектов хозяйствования находится в динамичном и неустойчивом состоянии в связи с постоянно меняющейся конкурентной средой;
- конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия являются взаимосвязанными понятиями, так как предприятие является опосредованным носителем конкурентоспособности посредством товаров и услуг, вместе с тем конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности продукции [21].

1.2. Отличия конкурентоспособности продукции от конкурентоспособности предприятия

Предприятие и его продукция имеют различные длительности жизненных циклов. Жизненный цикл хозяйствующего субъекта, как правило, более продолжителен — за период его функционирования может смениться несколько поколений изделий. Вместе с тем иногда жизненный цикл продукции превышает период функционирования компании (например, при производстве базовых товаров сырьевой группы, в случае банкротства и реорганизации компании и т.

д.). Конкурентная сила хозяйствующего субъекта не может в долгосрочном периоде основываться на конкурентоспособности продукции, поскольку велика вероятность копирования ее (продукции) со стороны конкурентов. Оценка конкурентоспособности продукции применяется к каждому конкретному ее виду, а конкурентоспособность предприятия охватывает всю номенклатуру и ассортимент его продуктов. Фактор ассортимента имеет значение для формирования оптимального портфеля продукции компании: нередко конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не столько конкурентоспособностью отдельных видов его продукции, сколько оптимальным их сочетанием и взаимодополнением. Бывает и наоборот — нерациональное сочетание некоторых видов товаров в рамках одного ассортиментного портфеля снижает конкурентоспособность компании в целом, несмотря на высокую конкурентоспособность каждого вида продукции в отдельности. Деятельность любого предприятия включает в себя не только совершенствование процессов разработки и производства продукта, но и множество иных элементов цепочки создания ценности: маркетинг и продажи, снабжение и логистика, оперативное и стратегическое управление. В случае, если какой-либо из видов производственно-экономической деятельности осуществляется неэффективно, снижается конкурентоспособность всего предприятия. В частности, продукция может быть конкурентоспособна, но при этом не пользоваться спросом по причине неспособности предприятия эффективно продвигать ее на рынке. Следовательно, оценки только конкурентоспособности продукции недостаточно для комплексной оценки всех аспектов финансово-хозяйственной деятельности компании. На основании перечисленного можно сделать вывод о недопустимости сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции.

Конкурентоспособность продукции характеризуется основными потребительскими и товарными качествами, ценность которых определяется экспертным, либо объективным способом. Несмотря на то, что конкуренция предприятий на рынке определяется конкуренцией самой продукции, их

необходимо рассматривать в совокупности. Основные принципиальные отличия понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции» заключается в следующем: первое понятие применяется, как правило, к длительному периоду; субъектами оценки могут выступать как потребитель, так и производитель.

Конкурентоспособность предприятия – величина, определяемая экспертными и расчетными методами, поддающаяся количественной оценке.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента.

Что же касается строительной отрасли, необходимо отметить, что устоявшееся определение конкурентоспособности строительного предприятия как экономической категории до сих пор не сформировано. Ввиду принципиальных отличий экономической природы строительной продукции и продукции других отраслей, не представляется возможным механический перенос теории и методов оценки конкурентоспособности одной сферы на другую [20].

Определение конкурентоспособности строительного предприятия требует учета специфики производимой продукции. Так как строительная продукция характеризуется длительным жизненным циклом, обусловленным долгим сроком службы, а обеспечить ее конкурентоспособность необходимо в стратегическом плане, то длительный жизненный цикл для строительной отрасли является несущественным. В стратегическом плане производитель оценивает конкурентоспособность продукции в зависимости от характеризующих ее параметров.

Таким образом, главное отличие конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции заключается в количестве показателей, определяющих и дополняющих конкурентоспособность предприятия. При этом ключевая цель оценки – определение слабых сторон производственно-хозяйственной деятельности и разработка мер по их повышению [7].

1.3 Факторы, стратегии и методы оценки конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентное положение предприятия на рынке в каждый временной отрезок определяет значительное число факторов, которые влияют на его устойчивость и конкурентоспособность.

Под факторами конкурентоспособности предпринимательских структур понимают явления или процессы производственно–хозяйственной деятельности предприятия и социально–экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию продукции, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Исследователи по–разному классифицируют факторы, влияющие на конкурентоспособность. Эти факторы неодинаковы по своему воздействию, характеру и природе. Чаще всего встречается разделение на внешние и внутренние факторы. Первые отражают совокупность условий, к которым адаптируется предприятие, а факторы внутренней среды определяют возможность и эффективность процесса адаптации [3].

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Н.С. Яшин под внешними факторами понимает, во–первых, меры государственного экономического и административного воздействия на производителя, во–вторых, основные характеристики рынка, в–третьих, деятельность общественных и негосударственных институтов, политических партий, движений, блоков.

К внутренним факторам он относит потенциальные возможности самого предприятия: производственно–технологический, маркетинговый, научно–технический, кадровый потенциал, финансово–экономический и др. [18].

М. Портер предлагает делить все факторы конкурентоспособности предприятия по следующим признакам.

- 1) Основные и развитые факторы: основными факторами являются природные ресурсы, климатические условия, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила, и др.; развитые – факторы современная инфраструктура обмена информацией на предприятии, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы.

Создаваемое основными факторами преимущество нестойко, прибыль от использования низка. Развитые факторы имеют намного большее значение для конкурентоспособности.

- 2) Другим признаком деления факторов конкурентоспособности является степень специализации: специализированные и общие факторы.

Специализированные – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных областях знаний и др. общие факторы встречаются часто и дают ограниченные конкурентные преимущества, а специализированные факторы создают долговременные условия для обеспечения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия имеет более устойчивый и продолжительный характер при наличии у него развитых и специализированных факторов. От их качества зависит уровень конкурентного преимущества и возможность его повышения [10].

- 3) Следующий принцип классификации – деление факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные.

Естественные – это факторы, доставшиеся сами собой (природные ресурсы, географическое положение). Искусственно созданные факторы наивысшего порядка и обеспечивают более высокий уровень конкурентоспособности [17].

Недостатком классификации, предложенной М. Портером, является то, что он выделяет лишь один признак их деления на группы, не указывая, по какому

принципу выделяются основные, развитые, естественные и искусственно созданные факторы.

Представленные все вышеизложенные факторы конкурентоспособности предприятия определяют формальные и неформальные, так называемые, "правила игры" на рынке; ту внешнюю среду, в которой предстоит работать предприятию, те условия, которые оно должно учитывать при разработке стратегии своего развития и дальнейшего существования. Система внешних и внутренних факторов показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Стратегии конкурентной борьбы

Конкурентоспособность, как экономическая категория, обусловленная особенностями рыночной экономики, проявляется в процессе конкурентной борьбы между участниками рынка. Экономисты выделяют четыре основные стратегии конкурентной борьбы, которые применяют предприятия–участники рынка [13].

«Силовая» стратегия реализуется, когда предприятия–соперники переманивают друг у друга клиентов, предлагая им товар по более низкой цене (по принципу «дешево, но прилично»). Крайним проявлением ценового соперничества является демпинг, когда продавцы начинают назначать цены на уровне издержек или даже еще ниже, отказываясь от прибыли. Такое, казалось бы, иррациональное поведение (его применяют, например, японские фирмы, осваивая новые зарубежные рынки) имеет смысл, поскольку победитель в ценовой конкуренции может, одолев соперников, взвинтить цены и наверстать потери. Однако этот путь опасен, поскольку ценовое соперничество может закончиться и обоюдным разорением конкурентов. Силовая или ценовая конкуренция преобладала до XX века, пока фирмы были не очень крупными, а покупатели стремились, прежде всего, минимизировать свои расходы. В современном же рыночном хозяйстве преобладает неценовая конкуренция – конкуренция скорее за качество товара, чем за цену.

«Нишевая» стратегия применяется в том случае, когда предприятие делает ставку на высокую ценность своего товара, не считая нужным бороться за низкие цены (по принципу «дорого, но очень качественно»). Клиентами таких предприятий становятся не массовые, а элитарные покупатели. Завоевывая их симпатии, предприятие захватывает определенную «рыночную нишу» – сегмент рынка покупателей с особыми запросами. Эта стратегия применяется, например, производителями модных товаров, когда высокая цена становится обязательным атрибутом престижного потребления.

«Соединяющая» стратегия проявляется в стремлении предприятия индивидуализировать свои товары, варьируя стандартную модель в соответствии с заранее собранными заявками клиентов (по принципу «клиент доплачивает, чтобы фирма решила его специфические проблемы»). В результате достигается сочетание унификации базовых характеристик товара с максимальным разнообразием его дизайна и особых приспособлений. Именно так организован, например, рынок автомобилей в США. Сначала местные торговые центры собирают заявки от покупателей, желающих приобрести новые автомашины с какими-либо особыми характеристиками (скажем, с тонированными стеклами или с вмонтированным аудиоплейером). Затем на заводском конвейере собирают автомобили «под конкретного клиента», используя как стандартные, так и особые узлы и агрегаты.

«Пионерная» стратегия заключается в поиске предприятием революционных технических и организационных решений, которые позволили бы привлечь покупателя низкой ценой и высоким качеством (по принципу «лучше и дешевле»). Этот путь многое сулит в случае успеха, но он весьма опасен, поскольку, приступая к научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам (НИОКР), трудно оценить вероятность успеха. Именно благодаря такой стратегии появляются принципиально новые товары или методы производства – конвейер, электрическая лампочка, шариковая ручка, вертолет, телевизор, компьютер, смартфон и т.д. [2].

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Современная экономика предъявляет новые требования к эффективности функционирования предприятий, что является результатом реализацией принятой фирмой конкурентной стратегии и в значительной степени проявляется через показатель конкурентоспособности производимого ими продукта, или реализацию конкурентных преимуществ предприятия. Это проявляется в том, что при анализе уровня конкурентоспособности довольно сложно обойтись без большой группы показателей, обычно используемых при проведении общего анализа производственно–хозяйственной деятельности предприятия.

В настоящее время среди специалистов нет единой точки зрения о составе показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия.

Так, например, по мнению Басовского Л. Е. группой косвенных показателей, которые могут служить надежной оценкой уровня конкурентоспособности товара, техники, технологии, предприятия или отрасли в целом является группа показателей, характеризующих удельный вес издержек, связанных с исследованиями и разработками, в цене товара, или его издержкостоемость. Чем выше эти показатели, тем выше технико–организационный уровень товара техники и технологии, предприятия и тем благоприятнее их перспективы. На наш взгляд, такие показатели не могут применяться для оценки текущего уровня конкурентоспособности продукта или предприятия, так как они не учитывают множество факторов, влияющих на сегодняшние запросы потребителей [4].

Израйлева О. В. считает, что выбор группы показателей для оценки потенциальных возможностей и результативности деятельности предприятия необходимо производить, исходя из критериев конкурентоспособности продукции предприятия. По мнению автора, начинать следует именно с разработки системы критериев конкурентоспособности, то есть показателей для ее оценки, что в дальнейшем должно сказаться на результативности деятельности предприятия и его потенциальных возможностей.

Маркина Т. В. считает наиболее полным для оценки уровня конкурентоспособности следующий набор показателей: показатели научно-технического уровня производства, уровня организации производства и труда, уровня управления хозяйственной деятельностью. При этом ни один из единичных показателей не в состоянии охарактеризовать такое объемное понятие как уровень конкурентоспособности предприятия. Данное обстоятельство указывает на необходимость выбора системы показателей, отражающих основные аспекты уровня конкурентоспособности предприятия. Анализ уровня конкурентоспособности, в отличие от анализа хозяйственной деятельности предприятия, имеет свои специфические черты и задачи.

Во-первых, оценка конкурентоспособности, т.е. расчет количественного показателя конкурентоспособности предприятия является исходным моментом для оценки эффективности его производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Во-вторых, изучение конкурентоспособности должно проводиться систематически, с учетом жизненного цикла производимого продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимизации ассортимента производимого продукта, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей.

В-третьих, специфика методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использования ряда показателей, без анализа которых нельзя обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль [8].

На сегодняшний день разработано и применяется на практике довольно большое количество методов определения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим основные подходы, предлагаемые в специальной литературе для оценки конкурентоспособности, и проведем их сравнительный анализ.

1) Метод сравнительных преимуществ.

Основная идея этого метода – размещение производства между странами должно следовать закону сравнительных издержек, т.е. каждая страна специализируется на производстве товаров с наиболее вязкими издержками. Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому выдвигается предположение: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими конкурентными преимуществами обладает отрасль перед конкурентами.

2) Метод равновесия фирм и отрасли.

Метод базируется на теории равновесия фирмы и отрасли А. Маршалла и теории факторов производства. Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для изменения объемов производства (изменения своей доли на рынке). В данном случае каждый из факторов производства с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. Критерием конкурентоспособности в рамках данной модели служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью.

3) Структурный подход.

Согласно этому подходу, оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих фирм. К числу основных препятствий для новых конкурентов относят: экономичность крупномасштабного производства; степень дифференциации продукции; абсолютные преимущества в издержках у существующих фирм; размер капитала, необходимый для организации эффективного производства.

4) Метод «профилей» и качества.

Выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей относительно какого-либо продукта, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах тех характеристик, которые может оценить потребитель; далее проводится процедура сравнения технико-экономических данных продукта с конкурирующими товарами с целью снижения времени сбыта.

5) Функциональный подход.

Главными являются экономические показатели деятельности фирмы: соотношение цена-качество; загрузка производственных мощностей; объемы выпуска продукции; норма прибыли и т.д.

6) Матричный метод.

Теоретической базой метода служит концепция жизненного цикла товара и технологии, которая отражается в занимаемой доле рынка и в динамике продаж. Наиболее известной является матрица БКГ, применяемая для анализа характеристик товаров и изучения конкурентоспособности «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных фирм, отраслей. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

7) Метод «бенчмаркинга».

Процесс оценки стратегий и действий данной компании относительно компаний, «лучших в своем классе», работающих как в рассматриваемой отрасли, так и за ее пределами. Цель заключается в том, чтобы выявить лучшие практические методы, которые могут быть непосредственно или после соответствующей адаптации взяты на вооружение с целью совершенствования производительности данной компании.

8) Метод сравнительного анализа на параметрической основе.

Применяется в случае дефицита информационного обеспечения. Метод предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определенным параметрам хозяйственной деятельности, к которым относят уровень цен, обеспеченность

материально–техническими ресурсами, обеспеченность кадрами, политику в области сбыта и т.п.

9) Метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность каждой из служб оказывает влияние множества факторов–ресурсов этой компании. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов [9].

Таким образом, существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятий. При этом ни один из рассмотренных методов нельзя считать идеальным, у каждого имеются свои положительные и отрицательные стороны.

Так, рассматривая методы сравнительных преимуществ, равновесия фирм и отрасли, структурного подхода и «профилей» и качества, видно, что они не содержат простых и однозначных критериев, позволяющих дать оценку конкурентоспособности производителя, при этом расчеты становятся технически сложными и экономически нецелесообразными [14].

Такого недостатка позволяют избежать методы, опирающиеся на косвенные обобщенные показатели или систему показателей, как, например, функциональный метод, в основе которого лежит сравнение предприятий по векторам компетентности с помощью построения многоугольников конкурентоспособности. Графическое изображение полученных результатов значительно облегчает их восприятие и является несомненным преимуществом данного метода [12].

Функциональный подход считается наиболее объективным, охватывающим все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности организации и позволяет быстро и объективно получить оценку положения предприятия на отраслевом рынке.

Достоинством матричного метода является рассмотрение конкуренции в динамике, выделение дополнительных этапов жизненного цикла. Пользуясь данным методом, можно оценить конкурентные позиции «стратегических единиц бизнеса», а также выработать стратегию поведения на рынке.

Метод сравнительного анализа на параметрической основе также имеет свои преимущества и недостатки. Его применение оправдано в условиях дефицита исходной информации, когда получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных статистики связано со значительными затратами времени и ресурсов. В таком случае данные для анализа основываются на субъективных суждениях и неформальных источниках информации, поэтому к недостаткам этого метода можно отнести тот факт, что анализ носит в большей степени «качественный», неформализованный характер [15].

Метод бенчмаркинга конкурентоспособности – один из самых современных подходов к оценке конкурентоспособности. Преимущества этого метода заключаются в том, что бенчмаркинг позволяет устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов. Кроме того этот метод стимулирует руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования компании, делает более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей. Вместе с тем метод имеет серьезный недостаток: необходимые данные о конкурентах могут быть недоступны по соображениям коммерческой тайны [19].

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности: эффективность производственной

деятельности предприятия; финансовое положение предприятия; эффективность организации сбыта и продвижения товара; конкурентоспособность товара [6].

К преимуществам данного метода можно отнести следующие положения: оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных сторон хозяйственной деятельности. Согласно всем положительным и отрицательным сторонам этот метод является наиболее удобным, рациональным, простым в использовании и дающим объективную оценку конкурентоспособности промышленного предприятия [16].

Как видно, ни один из методов не является универсальным, применение каждого из них обуславливается целью исследования, полнотой исходной информации и субъектом исследования.

Выводы по разделу один

В результате проведенного сравнительного анализа содержательности понятия «конкуренция» было выявлено, что конкуренция – сложное экономическое явление, по-разному описываемое в справочной, законодательной и экономической литературе. Во многом это обуславливается тем, что здоровая конкуренция строительных предприятий выступает как движущая сила развития экономики строительных организаций и экономики страны в целом. Конкуренция – главный инструмент экономии ресурсов, так как стимулирует их эффективное использование. Она повышает качество строительной продукции и, как следствие, уровень жизни населения.

Тем не менее, различия в определении понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» говорят до сих пор о нерешенной проблеме,

закрывающейся в рациональном управлении процесса повышения уровня конкуренции на внутреннем рынке России. Именно поэтому исследование механизма проявления конкуренции и конкурентоспособности организации, условий и направления повышения конкурентоспособности строительных предприятий становится все более актуальным.

Авторами предлагается следующее определение понятия «конкурентоспособность строительного предприятия» – совокупность свойств строительного предприятия, определяющая условия успешного существования на строительном рынке, снижая издержки и повышая качество построенного жилья.

Конкурентное положение предприятия на рынке в каждый временной отрезок определяет значительное число факторов, которые влияют на его устойчивость и конкурентоспособность. Чаще всего встречается разделение на внешние и внутренние факторы. Первые отражают совокупность условий, к которым адаптируется предприятие, а факторы внутренней среды определяют возможность и эффективность процесса адаптации.

Экономисты выделяют четыре основные стратегии конкурентной борьбы, которые применяют предприятия–участники рынка: «силовая», «нишевая», «соединяющая» и «пионерная» стратегия.

На сегодняшний день разработано и применяется на практике довольно большое количество методов определения конкурентоспособности предприятия таких как: метод сравнительных преимуществ, метод равновесия фирм и отрасли, структурный подход, метод «профилей» и качества, функциональный подход, матричный метод, метод «бенчмаркинга», метод сравнительного анализа на параметрической основе, метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ООО «ИНВЕСТСТРОЙ-УРАЛ»

2.1 Организационно–экономическая деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Рассмотрим строительное предприятие «ИнвестСтрой-Урал». Общество с ограниченной ответственностью «ИнвестСтрой-Урал» создано в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» 29.10.2015. Общество является юридическим лицом, коммерческой организацией, и действует на основании действующего законодательства и настоящего Устава. Общество имеет права юридического лица с момента его государственной регистрации, обладает самостоятельным балансом, имеет расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим полным фирменным наименованием. Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью «ИнвестСтрой-Урал», сокращенное фирменное наименование Общества – ООО «ИнвестСтрой-Урал» Место нахождения Общества Челябинская область, г. Челябинск, Комсомольский проспект, д.10. Общество создано на неограниченный срок. ИНН Общества – 7451398856, КПП Общества – 744801001. Размер Уставного капитала Общества составляет 20 409 руб. Высшим органом управления Общества является Общее собрание Участников Общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет Генеральный директор, избираемый общим собранием Участников. Генеральный директор подотчетен Общему собранию Участников и организует выполнение его решений. Генеральным директором является Токмалаева Марина Михайловна.

Общество создано для осуществления коммерческой деятельности в целях получения прибыли в соответствии с действующим законодательством. В соответствии с поставленными перед собой целями Общество осуществляет виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ, в том числе:

- обработка материалов и нанесение покрытий на металлы (Код ОКВЭД 25.61);
- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно–техническим оборудованием (Код ОКВЭД 46.73);
- устройство покрытий зданий и сооружений (Код ОКВЭД 45.22);
- подготовка участка для горных дорог (Код ОКВЭД 45.11.3);
- производство прочих отделочных и завершающих зданий (Код ОКВЭД 43.39);
- производство общестроительных работ по возведению зданий (Код ОКВЭД 45.21.1);
- производство земляных работ (Код ОКВЭД 45.11.2);
- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов(Код ОКВЭД 28.52);
- разработка и снос зданий, расчистка строительных участков (Код ОКВЭД 45.11.1);
- устройство покрытий полов и облицовка стен (Код ОКВЭД 45.43);
- предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию котлов центрального отопления (Код ОКВЭД 28.22.9);
- производство прочих готовых металлических изделий (Код ОКВЭД 28.75);
- производство столярных и плотничных работ (Код ОКВЭД 43.32);
- аренда строительных машин и оборудования с оператором (Код ОКВЭД 45.50);
- производство штукатурных работ(Код ОКВЭД 43.31);
- производство строительных металлических конструкций (Код ОКВЭД 28.11);
- производство малярных работ(Код ОКВЭД 43.34.1);
- монтаж прочего инженерного оборудования (Код ОКВЭД 45.34);

- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций (Код ОКВЭД 45.21.7);
- производство стекольных работ(Код ОКВЭД 43.34.2);
- производство санитарно–технических работ (Код ОКВЭД 45.33);
- производство изоляционных работ (Код ОКВЭД 45.32);
- строительство гидротехнических сооружений (Код ОКВЭД 45.24.2);
- монтаж строительных лесов и подмостей (Код ОКВЭД 45.25.1);
- производство электромонтажных работ (Код ОКВЭД 45.31);
- оптовая торговля лакокрасочными изделиями (Код ОКВЭД 51.53.2);
- производство каменных работ (Код ОКВЭД 45.25.5);
- оптовая торговля напольными покрытиями (Код ОКВЭД 51.47.14);
- монтаж металлических строительных конструкций (Код ОКВЭД 45.25.4);
- чистка и уборка производственных и жилых помещений, оборудования и транспортных средств (Код ОКВЭД 74.70);
- иные виды деятельности.

Одним из основных направлений деятельности компании «ИнвестСтрой-Урал» является выполнение антикоррозийной и огнезащитной обработки металлоконструкций, очистка металлоконструкций различной сложности, монтаж металлоконструкций, работы выполняются по всему Уральскому Федеральному округу и РФ. Также качественно и в срок выполняются любые виды кровельных, фасадных, изоляционных и прочих строительно–монтажных работ. Применение современных материалов и технологий позволяет выполнить ремонтно–строительные работы на высоком уровне и надежно защитить металл от воздействия разрушающих факторов окружающей и химической среды.

Заявленные виды работ выполняются, в том числе, и на высоте методом промышленного альпинизма. Компания «ИнвестСтрой-Урал» обладает всеми необходимыми ресурсами для выполнения различных видов высотных работ: высококвалифицированными трудовыми ресурсами, новейшим оборудованием. Весь персонал компании полностью аттестован в соответствии с выполняемыми

видами работ, кроме того, предприятие никогда не останавливает процесс повышения квалификации и получения дополнительного образования специалистами организации. ООО "ИнвестСтрой-Урал" имеет все необходимые разрешительные документы для осуществления своей деятельности: свидетельство СРО, сертификат соответствия системы менеджмента качества по ISO, лицензия МЧС РФ. Также организация сотрудничает с основными производителями и поставщиками продукции, необходимой для качественного производства работ.

Все вышесказанное позволяет ООО "ИнвестСтрой-Урал" производить работы комплексно, ответственно и в срок, при гармоничном соотношении цены и качества.

За свою недолгую деятельность предприятие выполнило множество качественных работ, таких как:

- выполнение антикоррозийной и огнезащиты металлоконструкций на комбинате Магnezит;
- работы по пескоструйной очистке поверхности дымовой трубы, по ремонту и окраске дымовой трубы; монтажные работы по устройству изоляции оборудования; работы по пескоструйной очистке поверхностей ферм с последующей окраской в производственном корпусе, очисткой криогенным бластингом поверхности кровли из профилированного листа в производственном корпусе ОАО «АКСИ» (ООО «Завод ТЕХНО», корпорация «ТехноНИКОЛЬ»);
- комплекс работ по окраске фасада жилых домов ООО «ПромСтрой»;
- работы по ремонту контуров заземления и покраске оборудования на ПС филиала ОАО «Тюменьэнерго» Нижневартовские электрические сети в 2015 г;
- работы по огнезащитной обработке металлоконструкций согласно Проекту «Строительство «под ключ» двух пылеугольных энергоблоков единичной установленной мощностью 660 МВт на площадке филиала ПАО «ОГК–2»;

- комплекс отделочных работ по ремонту фасада здания международного аэровокзала; внутренняя отделка помещений; ремонт производственных помещений ОАО «ЧАП»;
- работы по ремонту кровли здания Главного корпуса ЧТЭЦ–2 Энергосистемы «Урал» ОАО «Фортум»;
- работы по ремонту антикоррозийного покрытия металлоконструкций Тюменской ТЭЦ – 1 филиала «Энергосистема «Западная Сибирь» ОАО «Фортум»;
- работ по ремонту дымовой трубы Тюменской ТЭЦ–2 филиала Энергосистема «Западная Сибирь» ОАО «Фортум»;
- работы по капитальному ремонту сетей теплоснабжения в многоквартирных домах: г. Златоуст, г. Катав–Ивановск, г. Челябинск;
- капитальный ремонт кровли здания на базе филиала АО «Тюменьэнерго» Урайские электрические сети (г. Урай);
- устройство рулонной кровли из самоклеющегося материала «Ризолин», без применения огневых методов работ в летний период на Челябинском ТЭЦ–1 филиала Энергосистема «Урал» ОАО "Фортум";
- строительно–отделочные работы на объекте: АО «Комбинат "Магнезит"»; перепланировка первого этажа между осями 1–11 и К–Н. г. Сатка. Музей;
- работы по ремонту металлоконструкций здания ОГК Тюменской ТЭЦ–2 филиала Энергосистема «Западная Сибирь» ОАО «Фортум» в 2016 году;
- работы по покраске фасадов, герметизации швов и работ по внутренней отделке помещений, в т. ч. торгово–офисный центр «Алое Поле» ОАО «Жилтехстрой»;
- электромонтажные работы с применением метода промышленного альпинизма ТРК «Алмаз» [24].

2.2 Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Для понимания текущего состояния предприятия и выработки обоснованной стратегии по его дальнейшему развитию необходимо провести анализ финансового состояния предприятия, который является одним из ключевых моментов его оценки. Анализ финансового состояния организации служит основой понимания истинного ее положения.

Финансовое состояние – важнейший критерий деловой активности и надежности предприятия, определяющий его конкурентоспособность и потенциал в эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности. Оно характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источников их формирования (собственного капитала и обязательств, т. е. пассивов). Анализ финансовой отчетности необходим для грамотного управления предприятием и является основой для принятия управленческих решений. Данный анализ применим и для выявления проблем управления производственной деятельностью.

Оценка динамики состава и структуры актива баланса

Анализ финансового состояния предприятия следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно–хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- внеоборотные активы;
- стоимость оборотных средств.

С помощью горизонтального и вертикального анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса ООО «ИнвестСтрой-Урал» за 2016–2017 гг.

Показатель	2016г		2017г		Изменение 2017г к 2016, %
	тыс.руб	Удельный вес %	тыс.руб	Удельный вес %	
I Внеоборотные активы					
Основные средства	199	1,27	423	0,77	213
Итого по разделу I	199	1,27	423	0,77	213
II Оборотные активы					
Запасы	5812	36,9	11286	20,67	194
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3	0,02	1	0,002	33
Дебиторская задолженность	8453	53,8	40619	74,4	480
Денежные средства и денежные эквивалента	1182	7,52	2234	4,09	189
Прочие оборотные активы	60	0,38	30	0,05	50
Итого по разделу II	15510	98,73	54170	99,23	349
Баланс	15709	100	54593	100	347,53

Сначала дадим оценку изменения общей стоимости имущества. В качестве критерия в данном случае целесообразно использовать сравнительную динамику показателей изменения активов и полученных в анализируемом периоде количественных (объем реализации) и качественных (прибыль) результатов.

Оптимальное соотношение представлено в формуле (1).

$$T_{п} > T_{в} > T_{ак} > 100 \%, \quad (1)$$

где $T_{п}$ – темп изменения прибыли;

$T_{в}$ – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

$T_{ак}$ – темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название «золотого правила экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия. Это означает следующее: издержки

производства и обращения должны снижаться, а ресурсы предприятия использоваться более эффективно.

Изменение общей стоимости имущества: $54\,593 - 15\,709 = 38\,884$ тыс.руб.

Общая стоимость имущества предприятия увеличилась на 38 884 тыс.руб.

Из отчета о финансовых результатах возьмем показатели выручки от продаж и прибыли. Выручка за 2016 год равна 31 516 тыс. руб., выручка за 2017 год равна 81 230 тыс. руб., прибыль за 2016 год равна 495 тыс. руб., прибыль за 2017 год равна 286 тыс. руб.

Сравнив эти показатели за 2017 и 2016 года, получим, что

$$T_{\Pi} = \frac{286}{495} \cdot 100 = 57,7\%,$$

$$T_{\text{В}} = \frac{81\,230}{31\,516} \cdot 100 = 257,74\%.$$

Приведенное соотношение получило название «золотого правила экономики предприятия»: прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и имущества предприятия.

В 2017 году это правило не выполняется: $57,7\% > 257,74\% > 347,53\% > 100\%$,

Для предприятия, находящегося на ранней стадии цикла развития, такое соотношение характерно. Прибыль уменьшилась в связи с тем, что увеличились затраты из-за большого увеличения объемов производства.

Перейдем к оценке изменений в структуре мобильной и иммобилизованной частей имущества.

Характеризуя динамику иммобилизованной части имущества, во-первых, необходимо обратить внимание на долю внеоборотных активов, обслуживающих собственный и чужой обороты. Во-вторых, следует дать оценку изменений по всем составляющим внеоборотных активов. Критериями в данном случае могут быть:

- нематериальные активы (результаты исследований, поисковые активы) – необходимость приобретения (проведения), эффективность использования;

- основные средства – уровень вооруженности труда и отдачи основных фондов;
- долгосрочные финансовые вложения – рентабельность основной деятельности.

Характеристику изменений в мобильной части целесообразно проводить по следующим направлениям. Сначала имеет смысл установить динамику оборотных активов в сферах производства и обращения, а затем – в разрезе их отдельных элементов. При этом общим критерием для оценки динамики оборотных активов должна быть эффективность их использования, определяемая по показателям оборачиваемости.

Структура активов за 2016–2017 годы изменилась: доля основного капитала снизилась с 1,27% до 0,77%, а оборотного увеличилась с 98,73% до 99,23%. С точки зрения финансового критерия данный рост положительно должен сказаться на производственно–финансовой деятельности.

Для оценки динамики иммобилизованной части имущества, необходимо обратить внимание на долю внеоборотных активов, обслуживающих собственный и чужой обороты.

Внеоборотные активы в 2017 году увеличились на 224 тыс.руб. по сравнению с 2016 годом, что составило 113%. Данное изменение обусловлено увеличением основных средств на 224 тыс.руб.

Далее рассчитаем показатель эффективности использования основных средств, которые отражают соотношение полученных финансовых результатов организации и используемых для достижения этих результатов основных средств. Обобщающим показателем является фондоотдача – объем продукции, произведенной за год или другой период, приходящийся на 1 руб. стоимости основных средств.

Важно отметить, что у предприятия отсутствуют финансовые вложения. Причиной этого является то, что предприятие на рынке всего 2 года и только начинает свою деятельность и определяет свою стратегию поведения на рынке.

Посчитаем фондоотдачу, расчет представлен в формуле (2).

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{ВЫРУЧКА}}{\text{ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА}}. \quad (2)$$

$$\text{ФО 2016} = \frac{31\,516}{199} = 158,4.$$

$$\text{ФО 2017} = \frac{81\,230}{423} = 192.$$

Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Чем значение фондоотдачи выше, тем эффективнее используются на предприятии его основные средства. Соответственно, увеличение показателя в динамике расценивается положительно. За год предприятие увеличило эффективность основных средств на 33,6.

Рассмотрим долгосрочные финансовые вложения, а именно – рентабельность основной деятельности, расчет представлен в формуле (3).

$$\text{Рентабельность основной деятельности} = \frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА}}. \quad (3)$$

$$\text{Росн. деятел. 2016} = \frac{495}{1182} = 0,42$$

$$\text{Росн. деятел. 2017} = \frac{286}{2234} = 0,13$$

На один рубль вложений в 2016 году приходится 0,42 рубля прибыли, а на один рубль вложений в 2017 году приходится 0,13 рубля прибыли. Уменьшение рентабельности, говорит о том, что предприятие, увеличив свой оборот, не оптимизировала себестоимость продаж, свои расходы.

Оборотные активы в 2017 году увеличились на 38 660 тыс.руб. по сравнению с 2016 годом, что составило 349%. Данное изменение обусловлено увеличением запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и денежных средств.

Увеличение запасов на 5 474 тыс. руб. или на 94% говорит о необходимости соответствовать увеличению оборота.

Увеличение денежных средств на 1 052 тыс. руб. или на 89%, может увеличить ликвидность баланса.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости, расчет представлен в формуле (4).

$$K_{об} = \frac{\text{выручка от реализации}}{\text{средняя величина оборотных средств}}. \quad (4)$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости ОА в 2016 году} = \frac{31\,516}{15\,510} = 2,03;$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости ОА в 2017 году} = \frac{81\,230}{54\,593} = 1,49.$$

Уменьшение показателя в динамике свидетельствует об уменьшении эффективности использования оборотных активов в целом по предприятию. Если значение у коэффициента больше 1 это говорит о том, что предприятие рентабельное, но использует оборотные активы менее эффективно, чем в предыдущем году.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Ускорение оборачиваемости оборотных средств может быть достигнута за счет использования следующих факторов:

- опережающий темп роста объемов продаж по сравнению с темпом роста оборотных средств;
- совершенствование системы снабжения и сбыта;
- снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;
- повышение качества продукции и ее конкурентоспособности;
- сокращение длительности производственного цикла и др.

Таким образом, показатели актива ООО «ИнвестСтрой-Урал» увеличились на 247,53% или на 38 884 тыс.руб. за рассматриваемый период. Это обусловлено увеличением удельного веса оборотных активов и его увеличением по статьям внеоборотных активов. Увеличение внеоборотных активов обычно говорит о приобретении имущества или инвестиций в строительство. Предприятие заинтересовано в создании материальных условий расширения основной деятельности. Увеличение оборотных активов говорит об увеличении выручки.

Важно отметить, что у предприятия увеличилась дебиторская задолженность на 480% с 8453 тыс. руб. до 40619 тыс. руб. Это говорит о том, что предприятие

увеличивает отсрочки платежа клиентам, имеет неосмотрительную кредитную политику компании и неэффективную работу кредитного отдела и менеджеров по продажам по сокращению дебиторской задолженности. Но в то же самое время увеличение дебиторской задолженности говорит о росте продаж, увеличении клиентов и получении выручки в будущих периодах. Чтобы дебиторская задолженность не превысила допустимое для компании значение, необходимо персонифицировать ответственность за дебиторскую задолженность, закрепить конкретных сотрудников за каждым дебитором; регулярно контролировать динамику дебиторской задолженности; контролировать сроки погашения долгов; предусмотреть штрафные санкции за невыполнение условий по оплате. Выполняя эти условия, можно получить выручку за счет выплаты клиентами своих денежных обязательств.

Оценка динамики состава и структуры пассива баланса

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств (пассива) баланса. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Горизонтальный и вертикальный анализ актива баланса ООО «ИнвестСтрой-Урал» за 2016–2017 гг.

Показатель	2016г		2017г		изменени е 2017г к 2016, %
	тыс.руб	Удельн ый вес %	тыс.руб	Удельн ый вес %	
III Капитал и резервы					
Уставный капитал	20	0,13	20	0,13	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	495	3,15	781	1,43	45,4
Итого по разделу III	515	3,28	801	1,47	155,5
V Краткосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность	15194	96,72	53792	98,53	354
Итого по разделу V	15194	96,72	53792	98,53	354
Баланс	15709	100	54593	100	347,53

На конец периода увеличилась доля собственного капитала предприятия на 55,5%. Увеличение собственного капитала предприятия является позитивным фактором и свидетельствует о росте его финансовой устойчивости.

Важно отметить, что у предприятия отсутствуют долгосрочные обязательства. Так как предприятие существует всего 2 года, то для получения долгосрочных обязательств такого срока работы компании мало в рамках российского законодательства.

Опираясь на заемные средства, предприятие могло бы увеличивать оборотные средства с минимальной себестоимостью.

Анализ текущих пассивов позволяет определить основные заемные источники финансирования текущей производственной деятельности предприятия. Это могут быть:

- средства в расчетах (кредиторская задолженность, авансы покупателей);
- кредиты долгосрочные и краткосрочные;
- устойчивые пассивы (задолженность перед бюджетом и по заработной плате).

Можно сделать вывод о том, что источником увеличения внеоборотных активов (а именно основных средств) компании являлись денежные средства. Для предприятия хорошо иметь внеоборотные активы, потому что это способ увеличения себестоимости предприятия, что в свою очередь является хорошим показателем для получения заемных средств. Предприятию необходимо увеличить количество внеоборотных активов за счет результатов исследований и разработок, основных средств, финансовых вложений и нематериальных активов (лицензии, разрешительные документы, сертификаты).

В целом, валюта баланса увеличилась с 15 709 тыс. до 54 593 тыс. руб. На ООО «ИнвестСтрой-Урал» это свидетельствует о том, что объемы предприятия возросли. Однако возросли и расходы. В будущих периодах оптимизация расходной части даст предприятию дополнительную прибыль. Также для своей деятельности предприятие использует только основные средства, кредиторскую и

дебиторскую задолженность. Необходимо увеличивать заемные средства для увеличения оборотных средств с минимальной себестоимостью.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости

В ходе производственной деятельности на предприятии идет постоянное формирование (пополнение) запасов товарно–материальных ценностей. Для этого используются как собственные оборотные средства, так и заемные (долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы). Анализируя соответствие или несоответствие (излишек или недостаток) средств для формирования запасов и затрат, определяют абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов и затрат используются следующие показатели.

1) Наличие собственных оборотных средств.

Определяется как разница величины источников собственных средств и величины основных средств и вложений (внеоборотных активов), расчет представлен в формуле (5).

$$E_c = I_c - F, \quad (5)$$

где E_c – наличие собственных оборотных средств;

I_c – источники собственных средств (итог разд. III «Капитал и резервы»);

F – основные средства и вложения (итог разд. I баланса «Внеоборотные активы»).

$$E_{c2016} = 515 - 199 = 316 \text{ тыс.руб.}$$

$$E_{c2017} = 801 - 423 = 378 \text{ тыс.руб.}$$

Показатели за 2016 и 2017 год отражают, что у предприятия есть собственные средства, которые покрывают вложения. Увеличение данного показателя – говорит о финансовой устойчивости предприятия.

2) Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат.

Определяется как сумма собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов, расчет представлен в формуле (6).

$$E_T = E_c + K_T = (I_c + K_T) - F, \quad (6)$$

где E_T – наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат;

K_T – долгосрочные кредиты и заемные средства (итог разд. IV баланса «Долгосрочные обязательства»).

Важно отметить, что у предприятия отсутствуют долгосрочные кредиты и заемные средства. Это говорит о том, что предприятие пользуется только собственными средствами, не используя заемные. Причины этого является невозможность получить заемные средства из-за непродолжительного существования на рынке, а также предприятие формирует положительную динамику для того, чтобы получить в дальнейшем кредиты. Предприятие улучшает свою платежеспособность.

$$E_{T2016} = 316 + 0 = 316 \text{ тыс.руб.}$$

$$E_{T2017} = 378 + 0 = 378 \text{ тыс.руб.}$$

3) Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат.

Рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, расчет представлен в формуле (7).

$$E_{\Sigma} = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F, \quad (7)$$

где E_{Σ} – общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат;

K_t – краткосрочные кредиты и займы.

$$E_{\Sigma 2016} = 316 = 316$$

$$E_{\Sigma 2017} = 378 = 378$$

Рассчитаем излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств, расчет представлен в формуле (8).

$$\pm E_c = E_c - Z \text{ (запасы и НДС)}, \quad (8)$$

где Z – запасы и затраты

$$\pm E_{c2016} = 316 - 5812 - 3 = -5496 \text{ тыс.руб.}$$

$$\pm E_{c2017} = 378 - 11286 - 1 = -10908 \text{тыс.руб.}$$

В 2016 и 2017 году наблюдается недостаток собственных оборотных средств предприятия. Это говорит о том, что в будущем периоде при возникновении негативных условий, они могут не выполнить обязательства перед клиентами. Предприятию необходимо увеличить денежные средства в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонние инвестиции.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования ($\pm E_c$; $\pm E_T$; $\pm E_\Sigma$) являются базой для классификации финансового положения предприятия по степени устойчивости.

Выделяются 4 основных типа финансовой устойчивости:

- абсолютная устойчивость показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов;

$$\pm E_c \geq 0$$

$$\pm E_T \geq 0$$

$$\pm E_\Sigma \geq 0$$

- нормальная устойчивость – предприятие оптимально использует собственные и кредитные ресурсы. Текущие активы превышают кредиторскую задолженность;

$$\pm E_c < 0$$

$$\pm E_T \geq 0$$

$$\pm E_\Sigma \geq 0$$

- неустойчивое финансовое состояние характеризуется нарушением платёжеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности;

$$\pm E_c < 0$$

$$\pm E_T < 0$$

$$\pm E_\Sigma \geq 0$$

– кризисное финансовое состояние—это грань банкротства.

$$\pm E_c < 0$$

$$\pm E_T < 0$$

$$\pm E_\Sigma < 0$$

В 2016 году предприятия имело абсолютную финансовую устойчивость: $316 < 0$; $316 \geq 0$; $316 \geq 0$. Для покрытия затрат использовались только собственные средства. Данное состояние характеризуется нормальной платежеспособностью, эффективным использованием собственных средств и кредиторской задолженности, высокой доходностью производительной деятельности.

В 2017 году предприятие также имело абсолютную финансовую устойчивость: $378 \geq 0$; $378 \geq 0$; $378 \geq 0$. Для покрытия затрат использовались только собственные средства. Это состояние можно охарактеризовать нормальной платежеспособностью. Предприятие не зависело от кредиторов.

Относительные показатели финансовой устойчивости

Как было указано выше, устойчивость предприятия оценивают по уровню собственного капитала и вероятности банкротства. Данная задача может быть решена с помощью системы финансовых коэффициентов. Информационной базой для расчета таких коэффициентов являются абсолютные показатели актива и пассива бухгалтерского баланса.

Анализ проводится посредством расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами, а также изучения динамики их изменений за определенный период.

Базисными величинами могут быть:

- значения показателей за прошлый период;
- среднеотраслевые значения показателей;
- значения показателей конкурентов;
- теоретически обоснованные или установленные с помощью экспертного опроса оптимальные или критические значения относительных показателей.

В активе основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости могут быть использованы коэффициенты. Их минимальный перечень определяется теми вопросами, на которые необходимо ответить при оценке финансовой устойчивости предприятия. Первые два показателя (коэффициент соотношения заемных и собственных средств – $K_{з/с}$, коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств – $K_{д/к}$) призваны для ответа на первый вопрос. Коэффициент маневренности K_m и коэффициент обеспеченности собственными средствами K_o предназначены соответственно для ответа на второй и третий вопросы общей программы оценки финансовой устойчивости. Для более полной характеристики целесообразно также определять износ или реальную стоимость имущества предприятия.

В активе основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости могут быть использованы различные коэффициенты, для расчета которых потребуются следующие обозначения:

1) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств $K_{з/с}$.

Показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств, расчет представлен в формуле (9).

$$K_{з/с} = \frac{Kт \text{ (итог 4 п)} + Kт \text{ (итог 5 п)}}{Ис \text{ (нераспр приб в 3 п)}}. \quad (9)$$

$$K_{з/с} 2013 = \frac{0 + 15194}{495} = 30,69;$$

$$K_{з/с} 2014 = \frac{0 + 53792}{781} = 68,88.$$

Нормативное значение $K_{з/с} < 0,7$. В 2016 и 2017 году значение коэффициента выходит за пределы допустимого, так как отсутствуют долгосрочные заемные средства.

2) Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств $K_{д/к}$. Показывает сколько долгосрочных обязательств приходится на 1 руб. краткосрочных, расчет представлен в формуле (10).

$$K_{д/к} = \frac{Kт}{Kт}. \quad (10)$$

$$K_{д/к2013} = \frac{0}{15194} = 0;$$

$$K_{д/к2014} = \frac{0}{53792} = 0.$$

Долгосрочные обязательства отсутствуют.

3) Коэффициент маневренности K_M . Отражает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников, расчет представлен в формуле (11).

$$K_M = \frac{E_c}{И_c}. \quad (11)$$

$$K_{M2016} = \frac{316}{495} = 0,64;$$

$$K_{M2017} = \frac{378}{781} = 0,48.$$

Норма $K_M = 0,2 \dots 0,5$. В 2017 год коэффициент стал меньше чем 0,5, так как предприятие начало использовать заемные средства.

4) Коэффициент обеспеченности собственными средствами K_o . Отражает наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Является критерием для определения неплатежеспособности (банкротства) предприятия, расчет представлен в формуле (12).

$$K_o = \frac{E_c}{R_a(\text{итого по п 2})}. \quad (12)$$

$$K_{o2016} = \frac{316}{15510} = 0,02;$$

$$K_{o2017} = \frac{378}{54170} = 0,007.$$

$K_o \geq 0,1$. Отсутствие собственных средств влияет на снижение платежеспособности предприятия при исполнении контрактов.

Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

В условиях массовой неплатежеспособности и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (признания несостоятельности) объективная и точная оценка финансово-экономического состояния приобретает

первостепенное значение. Главным критерием такой оценки являются показатели платежеспособности и степень ликвидности предприятия.

Платежеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам:

- по степени убывания ликвидности (актив);
- по степени срочности оплаты (погашения) (пассив).

Активы в зависимости от скорости превращения в денежные средства (ликвидности) разделяют на следующие группы:

A1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства предприятий и краткосрочные финансовые вложения)

A2 – быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность и прочие активы)

A3 – медленно реализуемые активы (долгосрочные финансовые вложения и запасы)

A4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы).

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее краткосрочные обязательства (кредиторская задолженность)

П2 – краткосрочные обязательства;

П3 – долгосрочные обязательства (отложенные налоговые обязательства и заемные средства);

П4 – постоянные пассивы (все собственные средства предприятия, капитал и резервы – уставный капитал).

Значения групп показателей в 2016 году:

$A1 = 1182$ тыс.руб.

$A2 = 8513$ тыс.руб.

$A3 = 5812$ тыс.руб.

$A4 = 199$ тыс.руб.

$П1 = 15194$ тыс.руб.

$П2 = 15194$ тыс.руб.

$П3 = 0$ тыс.руб.

$П4 = 495$ тыс.руб.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Условия абсолютной ликвидности баланса: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

В 2016 году условие абсолютной ликвидности баланса не выполняется: $1182 \leq 15194$; $8513 \leq 15194$; $5812 \geq 0$; $199 \leq 495$.

Этот коэффициент говорит нам о том, что предприятие не способно погасить кредиторскую задолженность немедленно.

Значения групп показателей в 2017 году:

$A1 = 2234$ тыс.руб.

$A2 = 40649$ тыс.руб.

$A3 = 11286$ тыс.руб.

$A4 = 423$ тыс.руб.

$П1 = 53792$ тыс.руб.

$П2 = 53792$ тыс.руб.

$П3 = 0$ тыс.руб.

$П4 = 781$ тыс.руб.

В 2017 году условие абсолютной ликвидности баланса также не выполняется: $2234 \leq 53792$; $40649 \leq 53792$; $11286 \geq 0$; $423 \leq 781$.

Этот коэффициент говорит нам о том, что предприятие не способно погасить кредиторскую задолженность немедленно.

Предприятию необходимо получить дополнительные вложения в виде собственных средств, заемных средств и инвестиций; частично исполнить обязательства, чтобы была возможность получить прибыль и уменьшить кредиторскую задолженность; изыскать дебиторскую задолженность.

Оценка деловой активности предприятия

Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев.

Качественные критерии – это широта рынков сбыта (внутренних и внешних), репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей и т. п. Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с критериями других предприятий, аналогичных по сфере приложения капитала.

Количественные критерии деловой активности определяются абсолютными и относительными показателями. Среди абсолютных показателей следует выделить объем реализации произведенной продукции (работ, услуг), прибыль, величину авансированного капитала (активы предприятия).

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия.

Для расчета применяются абсолютные итоговые данные за отчетный период по выручке, прибыли и т. п. Но показатели баланса исчислены на начало и конец периода, т. е. имеют одномоментный характер. Это вносит некоторую неясность в интерпретацию данных расчета. Поэтому при расчете коэффициентов

применяются показатели, рассчитанные к усредненным значениям статей баланса. Можно также использовать данные баланса на конец года.

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки ликвидности предприятия:

1) Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) $K_{т.л.}$

Отражает достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами, расчет представлен в формуле (13).

$$K = \frac{(A1 + A2 + A3)}{(П1 + П2)}. \quad (13)$$

$$K_{т.л.2016} = \frac{15507}{30388} = 0,5;$$

$$K_{т.л.2017} = \frac{54169}{107584} = 0,5.$$

Нормативное значение $K_{т.л.}$ от 2,0 до 2,5. Предприятие неликвидно, так как кредиторская задолженность превышает активы.

2) Коэффициент критической (срочной) ликвидности $K_{к.л.}$

Отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами, расчет представлен в формуле (14).

$$K = \frac{(A1 + A2)}{(П1 + П2)}. \quad (14)$$

$$K_{к.л.2016} = \frac{9695}{30388} = 0,32;$$

$$K_{к.л.2017} = \frac{42883}{107584} = 0,4.$$

Нормативное значение $K_{к.л.} \geq 1$.

3) Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{а.л.}$

Отражает какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса, расчет представлен в формуле (15).

$$K = \frac{A1}{(П1 + П2)}. \quad (15)$$

$$K_{a.l2016} = \frac{1182}{30388} = 0,04;$$

$$K_{a.l2017} = \frac{2234}{107584} = 0,02.$$

$$K_{ал} \geq 0,2 \dots 0,5.$$

Присдачи отчетности в налоговые органы, предприятие может показать неликвидный баланс в связи с тем, что на начальных этапах развития предприятия, присутствует большое количество неконтролируемых наличных средств, которые не отображаются в бухгалтерском балансе и налоговой декларации. Поэтому для более точной оценки, предприятию необходимо учесть движение этих наличные средства. Если мы учтем эти дополнительные средства, то предприятие можно признать ликвидным.

Оценка рентабельности собственного капитала

Рентабельность – один из основных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Если деловая активность предприятия в финансовой сфере проявляется в скорости оборота ресурсов, то рентабельность предприятия показывает степень прибыльности его деятельности.

Показатели рентабельности отражают результативность работы предприятия за отчетный период. В хозяйственной деятельности предприятия могут происходить изменения, требующие крупных инвестиций и затрат. Но планируемый долгосрочный эффект показатели рентабельности не отражают. Поэтому снижение уровня рентабельности в рассматриваемом периоде не всегда следует расценивать как негативную тенденцию.

Показатели рентабельности предприятия:

1) Рентабельность продаж $R_{п}$.

Показывает доходность реализации, т. е. на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 руб прибыли. Показатель связан с динамикой цены

реализации продукции, уровнем затрат на производство, расчет представлен в формуле (16).

$$R_{\pi} = \frac{P_p}{V}. \quad (16)$$

$$R_{\pi 2016} = \frac{712}{31516} = 0,02;$$

$$R_{\pi 2017} = \frac{780}{81230} = 0,009.$$

Показывает доходность реализации, т. е. на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 руб прибыли. Напрямую связан с динамикой цены реализации продукции, уровнем затрат на производство.

Показатель показал низкую доходность предприятия. Это связано с тем, что предприятие увеличило свои объемы производства.

2) Рентабельность реализованной продукции R_p .

Показывает прибыль от понесенных затрат на производство продукции. Дополняет показатель рентабельности продаж (R_{π}). Динамика коэффициента может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции, расчет представлен в формуле (17).

$$R_p = \frac{P_p}{3}. \quad (17)$$

$$R_{p 2016} = \frac{712}{31516} = 0,02;$$

$$R_{p 2017} = \frac{780}{81230} = 0,09.$$

Показывает прибыль от понесенных затрат на производство продукции. Дополняет показатель рентабельности продаж (R_{π}). Динамика коэффициента свидетельствует о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции.

Таким образом, проанализировав финансово-хозяйственную деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал» мы можем сделать несколько выводов. ООО «ИнвестСтрой-Урал» – это предприятие, ведущее свою деятельность на строительном рынке всего 2 года. В связи с этим предприятие имеет некоторые

трудности, что свойственно молодым компаниям, которые только начали свою работу.

Первый недостаток – это отсутствие краткосрочных и долгосрочных заемных средств. Это говорит о том, что предприятие пользуется только собственными средствами, не используя заемные. Причины этого является невозможность получить заемные средства в рамках российского законодательства из-за непродолжительного существования на рынке, а также предприятие формирует положительную динамику для того, чтобы получить в дальнейшем кредиты. Предприятие улучшает свою платежеспособность. Получив заемные средства в будущих периодах, предприятие может увеличить оборотные средства с минимальной себестоимостью.

Второй проблемой предприятия является уменьшение прибыли и нехватка денежных средств. Выручка у предприятия возросла на 257,74% с 31516 тыс.руб. до 81230 тыс.руб., однако прибыль уменьшилась на 57,7% с 495 тыс.руб. до 286 тыс.руб. Однако для предприятия, находящегося на ранней стадии цикла развития, такое соотношение характерно. Прибыль уменьшилась в связи с тем, что увеличились затраты из-за большого увеличения объемов производства. Предприятию необходимо увеличить денежные средства в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонних инвестиций.

Также у предприятия уменьшилась рентабельность основной деятельности с 0,42 до 0,13. Это говорит о том, что предприятие, увеличив свой оборот, не оптимизировала себестоимость продаж, свои расходы. Себестоимость продаж возросла с 30804 тыс.руб. до 80450 тыс.руб. Предприятию необходимо оптимизировать свою расходную часть. Уменьшив переменные издержки путем модернизации производственных процессов; применение ресурсосберегающих технологий; оптимизации прямых затрат на сырье, материалы; оптимизации

количества персонала, можно добиться увеличения прибыли, тем самым и рентабельности предприятия.

Условия абсолютной ликвидности в 2016 и 2017 годах не выполняются, что говорит нам о том, что предприятие не способно погасить кредиторскую задолженность немедленно. Предприятие неликвидно, так как кредиторская задолженность превышает активы. Однако стоит отметить, что присдачи отчетности в налоговые органы, предприятие может показать неликвидный баланс в связи с тем, что на начальных этапах развития предприятия, присутствует большое количество неконтролируемых наличных средств, которые не отображаются в бухгалтерском балансе и налоговой декларации. Поэтому для более точной оценки, предприятию необходимо учесть движение этих наличные средства. Если мы учтем эти дополнительные средства, то предприятие можно признать ликвидным.

Важно отметить, что у предприятия увеличилась дебиторская задолженность на 480% с 8453 тыс. руб. до 40619 тыс. руб. Это говорит о том, что предприятие увеличивает отсрочки платежа клиентам, имеет неосмотрительную кредитную политику компании и неэффективную работу кредитного отдела и менеджеров по продажам по сокращению дебиторской задолженности. Но в то же самое время увеличение дебиторской задолженности говорит о росте продаж, увеличении клиентов и получении выручки в будущих периодах. Чтобы дебиторская задолженность не превысила допустимое для компании значение, необходимо персонифицировать ответственность за дебиторскую задолженность, закрепить конкретных сотрудников за каждым дебитором; регулярно контролировать динамику дебиторской задолженности; контролировать сроки погашения долгов; предусмотреть штрафные санкции за невыполнение условий по оплате. Выполняя эти условия, можно получить выручку за счет выплаты клиентами своих денежных обязательств.

Несмотря на все проблемы, которые присутствуют у каждого молодого предприятия, ООО «ИнвестСтрой-Урал» активно развивается, увеличивает свои

объемы производства и выручку. Валюта баланса увеличилась с 15 709 тыс. до 54 593 тыс. руб. Доля основного капитала снизилась с 1,27% до 0,77%, а оборотного увеличилась с 98,73% до 99,23%. С точки зрения финансового критерия данный рост положительно должен сказаться на производственно–финансовой деятельности. Внеоборотные активы в 2017 году увеличились на 224 тыс.руб. по сравнению с 2016 годом, что составило 113%. Данное изменение обусловлено увеличением основных средств на 224 тыс.руб. Для предприятия хорошо иметь внеоборотные активы, потому что это способ увеличения себестоимости предприятия, что в свою очередь является хорошим показателем для получения заемных средств. Предприятию может увеличить количество внеоборотных активов за счет результатов исследований и разработок, основных средств, финансовых вложений и нематериальных активов (лицензии, разрешительные документы, сертификаты). Фондоотдача с 158, 4 выросла до 192. Чем значение фондоотдачи выше, тем эффективнее используются на предприятии его основные средства. Соответственно, увеличение показателя в динамике расценивается положительно. За год предприятие увеличило эффективность основных средств на 33,6. Оборотные активы в 2017 году увеличились на 38 660 тыс.руб. по сравнению с 2016 годом, что составило 349%. Данное изменение обусловлено увеличением запасов, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и денежных средств. Увеличение денежных средств на 1 052 тыс. руб. или на 89%, может увеличить ликвидность баланса. На конец периода увеличилась доля собственного капитала предприятия на 55,5%. Увеличение собственного капитала предприятия является позитивным фактором и свидетельствует о росте его финансовой устойчивости. Показатели наличия собственных оборотных средств за 2016 и 2017 год отражают, что у предприятия есть собственные средства, которые покрывают вложения. Увеличение данного показателя – говорит о финансовой устойчивости предприятия. В 2016 и 2017 году предприятия имело абсолютную финансовую устойчивость. Для покрытия затрат использовались только собственные средства. Данное состояние характеризуется

нормальной платежеспособностью, эффективным использованием собственных средств и кредиторской задолженности, высокой доходностью производительной деятельности.

Таким образом, если предприятие хочет в дальнейшем расширяться и увеличивать оборотный капитал, то ему необходимо увеличивать собственные средства, привлекать дополнительные источники инвестирования и рассмотреть возможность получения заемных средств. Очень важно для предприятия на сегодняшний момент – оптимизировать расходную часть, что позволит увеличить прибыль.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)

Пять сил конкуренции – это методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году, актуальна и по сей день, так как объясняет механизм работы конкуренции.

Анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

- 1) Интенсивность соперничества между существующими конкурентами – угроза внутриотраслевой конкуренции.
- 2) Угроза со стороны потенциальных конкурентов – новичков на рынке.
- 3) Рыночная власть потребителей – угроза потери текущих клиентов.
- 4) Рыночная власть поставщиков – угроза нестабильности поставщиков.
- 5) Угроза появления заменителей товаров или услуг.

Рассмотрим каждую из представленных сил поподробнее на примере ООО «ИнвестСтрой-Урал».

1) Угроза внутриотраслевой конкуренции.

Интенсивность конкуренции в различных отраслях, по мнению М. Портера, зависит от следующих факторов:

- наличия многочисленных или взаимно уравнивающих друг друга конкурентов;
- медленного темпа роста рынка: если общий объем рынка не растет, компании вынуждены вытеснять конкурентов для обеспечения собственного роста;
- наличия схожих продуктов или ассортимента продуктов, что позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой;
- больших постоянных затрат (которые приходится нести даже при невысоких доходах) и необходимости поддерживать объем производства;
- высоких выходных барьеров – экономических, стратегических и эмоциональных, не позволяющих компаниям переходить в другие отрасли, даже если в этой они имеют низкую прибыль или терпят убытки.

Воздействие перечисленных факторов на предприятие ООО «ИнвестСтрой-Урал» проявляется следующим образом:

- большое количество конкурентов: строительный рынок сильно развивается, растет число конкурентов;
- сходство продуктов: люди могут легко заказать аналогичные строительные услуги у других компаний.

Мероприятия:

- проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов;
- развивать уникальность услуг и повышать воспринимаемую ценность товара;
- повышать уровень знаний о предлагаемых услугах.

2) Угроза со стороны потенциальных конкурентов – новичков на рынке.

М. Портер утверждает, что чем интенсивнее конкуренция, тем легче новым игрокам выйти на рынок. Под новичками мы подразумеваем организации, которые до определенного момента не воспринимались как конкуренты, но которые вышли на рынок и стали конкурировать на нем. Рынки могут привлекать новых участников из-за предполагаемой высокой прибыльности или необходимости для какой-либо фирмы искать новые рынки.

При выходе на рынок новички сталкиваются с различными «входными» барьерами.

Барьер 1 – экономия за счет масштаба производства. Большие объемы производства обеспечивают меньшую себестоимость единицы продукции. Данный фактор действует на новичка – потенциального конкурента как высокий «вступительный взнос». К этому нужно добавить и действие эффекта обучения («кривой обучения»): чем больше у организации опыта, тем больше шансов найти пути снижения затрат. Новичку потребуется время и средства на приобретение опыта за счет собственных ошибок.

Барьер 2 – абсолютное преимущество в затратах. Это те начальные затраты, которые новичок должен сделать для выхода на рынок. Сюда относятся стоимость патентов и ноу-хау, расходы на приобретение доступа к сырью, субсидиям и контрактам, которые уже есть у других компаний.

Барьер 3 – политика правительства. Стоимость вступления на рынок и операций на нем увеличивается и за счет требований к лицензированию, необходимости соблюдать законодательство по охране окружающей среды и по безопасности, а также за счет необходимости получать различного рода разрешения и т.п.

Барьер 4 – дифференциация продуктов: узнаваемость бренда (торговой марки). Существование реальных или воображаемых различий между товарами и услугами вынуждает новичков на рынке тратить существенные суммы на преодоление приверженности существующих потребителей к определенным брендам.

Барьер 5 – издержки переключения. Такие издержки несут покупатели при смене поставщиков. Для организаций примером подобных издержек могут служить расходы на переподготовку персонала, на новое дополнительное оборудование и на разработку нового дизайна продуктов.

Барьер 6 – доступ к каналам распределения. Фирмам, являющимся новичками, бывает трудно получить доступ к новым рынкам в силу ограниченности их оптовых и розничных каналов распределения.

Для предприятия «ИнвестСтрой-Урал» угрозы со стороны потенциальных конкурентов–новичков высоки.

- высокий риск входа новых игроков.

Мероприятия:

- проводить постоянный мониторинг появления новых компаний;
- проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией;
- повышать уровень знаний о компании и ее услугах.

Рыночная власть поставщиков и потребителей. Конкурентное положение организаций, по мнению М. Портера, в большей степени определяется силой рыночной власти их поставщиков и потребителей.

3) Поставщики обладают значительной рыночной властью, если:

- большое число мелких потребителей пользуются услугами небольшого количества достаточно крупных поставщиков;
- продают уникальные товары или услуги;
- со сменой поставщика от потребителя потребуются большие расходы;
- не зависят от перспектив развития только одной отрасли.

У компании «ИнвестСтрой-Урал» присутствует стабильность со стороны поставщиков. Угроза низкая.

Возможные мероприятия:

- проведение переговоров о снижении цен;
- сами могут начать производить то, что делают их потребители.

- 4) Потребители обладают значительной рыночной властью, если:
- осуществляют закупки в больших объемах;
 - легко могут найти другого продавца аналогичной продукции;
 - обладают значительными финансовыми возможностями и покупательской способностью, чтобы осуществить поиск поставщиков с более низкими ценами и продуктами более высокого качества;
 - приобретаемая продукция не имеет существенного значения для качества продаваемых ими товаров или услуг;
 - при необходимости они сами могут предоставлять услуги или производить товары, покупаемые у поставщиков.

Портфель клиентов «ИнвестСтрой-Урал» обладает некоторыми рисками:

- при уходе ключевых клиентов возможно падение продаж;
- существование менее качественных, но экономичных предложений.

Мероприятия:

- разрабатывать выгодные предложения, акции, скидки для постоянных клиентов;
- разрабатывать эконом–программы для потребителей, чувствительных к цене;
- повышение качества по отстающим параметрам.

5) Угроза появления заменителей товаров или услуг.

Последняя из рассмотренных М. Портером сил, влияющих на конкретную отрасль, – это угроза появления чего–то нового, удовлетворяющего потребность в товаре или услуги конкретной отрасли или сектора рынка. Как отмечал М. Портер, замена может происходить не только в результате технологических изменений. Появление заменителей конкретных товаров или услуг более вероятно в том случае, если существующие товары или услуги начинают восприниматься как слишком дорогостоящие или низкокачественные.

Для компании «ИнвестСтрой-Урал» угрозы со стороны товаров–заменителей высоки, так как на рынке существуют множество компаний, предлагающие точно

такие же услуги по более низким ценам низкого качества или наоборот по более высоким ценам и качеством лучше, нежели ООО «ИнвестСтрой-Урал».

Мероприятия:

- предприятию необходимо развивать уникальность услуг;
- необходимости внедрения новых продуктов, не имеющих аналогов на рынке;
- предлагать новые технологии;
- использовать новые материалы;
- улучшать качество предлагаемых услуг;
- внедрять скидки, выгодные предложения;
- осведомлять клиентов о своих новинках и повышать воспринимаемую ценность товара.

Таким образом, проведя анализ конкурентных сил, мы видим, что для компании «ИнвестСтрой-Урал» существует ряд серьезных угроз.

В первую очередь, угроза внутриотраслевой конкуренции. Из-за наличия многочисленных строительных компаний на рынке молодому предприятию тяжело конкурировать на рынке. Также наличие схожего ассортимента услуг позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой. Чтобы ООО «ИнвестСтрой-Урал» повысить свою конкурентоспособность ему необходимо проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, развивать уникальность своих услуг, используя новейшие технологии и материалы. Проводить рекламную политику, тем самым повышая уровень знаний о компании и предлагаемых ею услугах.

Угроза со стороны новых компаний на рынке также высока. На строительных рынках существует высокий риск входа новых игроков. Предприятию необходимо проводить постоянный мониторинг появления новых компаний, проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с предприятием, повышать уровень знаний о компании и ее услугах, проводя рекламную политику.

Существует угроза со стороны потребителей. Клиенты могут найти предприятия, которые предлагают аналогичные услуги по более низким ценам. Однако качество будет соответствующее их ценам – очень низкое. Поэтому необходимо разрабатывать эконом–программы для потребителей, чувствительных к цене. А для постоянных клиентов разрабатывать выгодные предложения, акции, скидки.

И наконец, одна из самых серьезных угроз – угроза со стороны товаров–заменителей. На строительном рынке присутствуют множество компаний, предлагающее аналогичные услуги по более низким ценам низкого качества или, наоборот, высококачественные дорогие услуги. Чтобы предприятие было конкурентоспособным на рынке, ему необходимо улучшать качество и уникальность предлагаемых услуг путем внедрения новых технологий, использование новых высококачественных материалов. А также проводить рекламную политику, внедряя скидки и выгодные предложения [11].

SWOT анализ

SWOT–анализ – метод маркетингового исследования деятельности предприятия на рынке.

SWOT–анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Целью SWOT–анализа является получения четкого представления основных направлений развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT–анализа:

- 1) Выявить сильные и слабые стороны предприятия и сравнить их с конкурентами.
- 2) Выявить возможности и угрозы внешней среды.
- 3) Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

4) Сформулировать основные направления развития предприятия.

SWOT – это аббревиатура из четырех слов.

Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает ее от конкурентов.

Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой) и которую предприятия в силах устранить.

Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

В процессе проведения SWOT–анализа мы ищем ответ на ряд вопросов:

- 1) Каковы сильные и слабые стороны фирмы?
- 2) Каково влияние на деятельность фирмы внешней среды?
- 3) Насколько фирма может воспользоваться своими сильными сторонами для противостояния внешней среде?
- 4) В какой мере слабые стороны не позволяют этого ей сделать?
- 5) Какую оценку можно дать фирме исходя из сочетания сильных и слабых сторон деятельности, а также возможностей и угроз?
- 6) Какие стратегии следует внедрить и реализовать фирме при сложившемся сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз [5]?

Сильные стороны:

Высокая степень соблюдения договорных обязательств, выполнение работ хорошего качества в минимальные сроки, своевременная сдача объектов недвижимости, внимательное отношение к заказчику всего за 2 года работы

помогли ООО «ИнвестСтрой-Урал» заработать репутацию надежного партнера. Широкий ассортимент услуг и применение новейшего оборудования, современных материалов и технологий позволяет компании выполнять ремонтно–строительные работы на высоком уровне, тем самым компания приобретает все больше новых клиентов и конкурирует на рынке. Компания имеет высококвалифицированные трудовые ресурсы, эффективный менеджмент (опытных руководителей). ООО «ИнвестСтрой-Урал» имеет партнерство с такими крупными компаниями, как ПАО «Газпром», «Магнезит», «Тюменьэнерго», ТРЦ «Алмаз», ООО Агрофирма «Ариант», ПАО «ОГК–2, «Международный аэропорт Челябинск», ПАО «Челябинский кузнечно–прессовый завод». У предприятия большими темпами увеличиваются объемы производства в связи с востребованностью их услуг на рынке.

Слабые стороны:

ООО «ИнвестСтрой-Урал» на строительном рынке с 29 октября 2015 года. Компания молодая, именно поэтому она малоизвестна на строительном рынке. Слабая рекламная политика лишает организацию возможности получения новых клиентов. Из–за больших расходов, высокой себестоимости продаж, отсутствия заемных средств, у предприятия не хватает денежных средств для введения скидок и выгодных предложений. Плохая оптимизация затрат приводит к низкой рентабельности предприятия. Увеличение отсрочки платежей клиентам, неосмотрительная кредитная политика компании приводит к увеличению дебиторской задолженности.

Возможности:

ООО «ИнвестСтрой-Урал» имеет хорошую перспективу развития. Получая заемные средства, увеличивая собственные средства, привлекая дополнительные источники инвестирования, предприятие имеет возможность расширить свое производство, выйти на рынок соседней области или на смежные рынки. Растущий строительный рынок приведет к увеличению спроса и наращиванию клиентской базы. Очень важно для предприятия на сегодняшний момент –

оптимизировать расходную часть, что позволит увеличить прибыль. Появление новых технологий может помочь оптимизировать затраты предприятия, тем самым у компании появится возможность внедрять скидки и увеличивать рекламу.

Угрозы:

На сегодняшний момент присутствует огромная конкуренция на строительном рынке. Требования клиентов и поставщиков увеличиваются. Рост цен на строительные материалы может привести к уменьшению прибыли. Присутствует риск невыплаты клиентами своих задолженностей. Одной из угроз также является дефицит высококвалифицированных специалистов. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – репутация надежного партнера; – высокое качество услуг; – широкий ассортимент услуг; – высококвалифицированные трудовые ресурсы; – своевременная сдача объектов; – сотрудничество с крупными компаниями; – увеличение выручки в связи с увеличением объемов производства. 	<ul style="list-style-type: none"> – компания молодая. На рынке с 29 октября 2015 года; – отсутствие скидок и выгодных предложений; – слабая рекламная политика. Компания малоизвестна на строительном рынке; – недостаток денежных средств (отсутствие заемных средств, использование только собственных средств); – низкая прибыль из-за больших объемов производства и высокой себестоимости продаж; – высокая дебиторская задолженность; – низкая рентабельность основной деятельности.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – растущий рынок. Увеличение строительства жилья; – появление новых технологий; – расширение производства (выход на рынок соседней области и на смежный рынок); – увеличение рекламы; – введение скидок; – оптимизация затрат; – привлечение инвесторов; – получение заемных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> – высокая конкуренция; – дефицит высококвалифицированных специалистов; – уменьшение прибыли из-за увеличения себестоимости строительства (рост цен на строительные материалы); – повышение требований клиентов и поставщиков; – невыплата клиентами своих задолженностей.

Ответим на главные вопросы, которые мы задали себе в начале анализа. Каковы сильные и слабые стороны фирмы? Каково влияние на деятельность фирмы внешней среды? Насколько фирма может воспользоваться своими сильными сторонами для противостояния внешней среде? В какой мере слабые стороны не позволяют этого ей сделать? Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Ответы по SWOT-анализу

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Сильные стороны (S)	<p>Как «сила» способна обеспечить возможности компании?</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение выручки в связи с увеличением объемов производства говорит о том, что предприятие востребовано на рынке, его услуги пользуются большим спросом, а значит, предприятие имеет возможность расширить свое производство; – репутация надежного партнера дает возможность привлечения инвесторов и получения заемных средств; – высокое качество услуг и своевременная сдача объектов дает возможность увеличить клиентскую базу; – компания имеет возможность выйти на смежные рынки, так как увеличивает ассортимент своих услуг; – сотрудничество с крупными компаниями дает возможность хорошо прорекламирровать свое предприятие. 	<p>Как «сила» способна устранить угрозы для компании?</p> <ul style="list-style-type: none"> – главной угрозой предприятия является высокая конкуренция на строительном рынке. Однако компания за недолгое время работы уже зарекомендовала себя как надежный и честный партнер, выполняющий свои многочисленные услуги своевременно, высокого качества квалифицированными работниками. Увеличение выручки в связи с увеличением объемов производства говорит о том, что предприятие востребовано на рынке, его услуги пользуются большим спросом. Поэтому предприятие способно конкурировать на рынке; – так как на предприятии работает много квалифицированного персонала, дефицит специалистов на рынке нам не так страшен. Кроме того компания проводит обучение специалистов и нацелена на повышение квалификации своих сотрудников; – увеличение клиентов и объемов производства, растущий спрос и рынок при оптимизации затрат сможет привести к увеличению прибыли; – качество и ассортимент услуг улучшается, компания имеет возможность удовлетворять требования клиентов.

Окончание таблицы 4

Слабые стороны (W)	<p>Насколько слабые стороны мешают использованию возможностей?</p> <ul style="list-style-type: none"> – маленький опыт работы и мало известность компании может помешать выйти на рынки соседних областей, так как для начала необходимо освоиться и приобрести известность в своем городе; – высокие расходы мешают компании ввести систему скидок и увеличить рекламу; – недостаток денежных средств, невысокая прибыль мешают расширить производство. 	<p>Насколько слабости могут привести к наступлению угроз?</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие большого опыта работы приводит к высокой конкуренции на рынке; – плохая подготовка в ВУЗах грамотных сотрудников приводит к дефициту специалистов; – отсутствие скидок и выгодных предложений может привести к недовольству со стороны клиентов; – высокая себестоимость продаж приводит к уменьшению прибыли; – увеличивает отсрочки платежа клиентам, неосмотрительную кредитную политику компании может привести к угрозе невыплате и долгой отсрочке клиентами своих задолженностей.
--------------------	---	---

На основе SWOT-анализа, мы выявили ряд важных проблем, которые предприятию необходимо разрешить. Мероприятия, которые мы предлагаем представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия, основанные на SWOT–анализе

SO	<p>Мероприятия по плану маркетинга, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей, для этого: – внедрение современных технологий; – использование более качественных материалов; – уменьшение времени выполнения заказов; – освоение новых рынков сбыта; – расширение ассортимента услуг.
ST	<p>Мероприятия, которые используют сильные стороны организации во избежание угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличить денежных средств, в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонних инвестиций; – продолжение повышения квалификации своих сотрудников, поощрение получения дополнительных лицензий, сертификатов; – проведение социальной политики (предоставление своим работникам

Окончание таблицы 5

WO	<p>Мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение внеоборотных активов путем финансовых вложений, результатов исследований и разработок, повышения нематериальных активов (получение лицензий, сертификатов); – проведение маркетинговой политики: внедрение системы скидок и осуществление рекламной кампании (размещение информации о продукции и предприятии в СМИ); – перенимать опыт зарубежных строительных компаний.
WT	<p>Мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимизация затрат путем уменьшения переменных издержки, а именно модернизации производственных процессов; применения ресурсосберегающих технологий; уменьшения прямых затрат на сырье, материалы; оптимизации количества персонала; – уменьшение дебиторской задолженности путем персонифицирования ответственности за дебиторскую задолженность; закрепления конкретных сотрудников за каждым дебитором; контролирования динамики дебиторской задолженности, сроков погашения долгов; предусматривания штрафных санкций за невыполнение условий по оплате; – изучение покупателей с точки зрения потребностей населения; – выявление намечающихся изменений на рынке, поиск путей реагирования на влияние внешних факторов.

Таким образом, проведя SWOT–анализ ООО «ИнвестСтрой-Урал», мы можем сделать несколько выводов по данному предприятию.

Главные преимущества компании – это ее репутация надежного партнера. Такая репутация сложилась благодаря высокому качеству и широкому ассортименту услуг, своевременной сдаче объектов и высококвалифицированному персоналу. Данные сильные стороны компании необходимо и дальше развивать для того, чтобы успешно продолжать свою деятельность на строительном рынке и стать одним из лидеров в этой отрасли. Для этого необходимо продолжать повышать качество своих услуг, внедряя современных технологий, используя более качественные материалы, уменьшая время выполнения заказов. Все эти мероприятия позволят освоить новые рынки сбыта и выйти на смежный рынок. Также необходимо провести маркетинговую политику: внедрить систему скидок и осуществить рекламную кампанию (разместить информацию о продукции и предприятии в СМИ). В этом поможет

сотрудничество ООО «ИнвестСтрой-Урал» с крупными компаниями. Такое партнерство дает возможность хорошо прорекламировать свое предприятие.

Основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Компания по сравнению с ее конкурентами очень молодая, на рынке с конца 2015 года. Опыт работы маленький. Предприятие малоизвестно на строительном рынке. Из-за высокой себестоимости продаж и из-за этого низкой прибыли предприятию необходимо увеличить денежные средства, в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонних инвестиций. Очень важно оптимизировать затраты путем уменьшения переменных издержки, а именно модернизации производственных процессов; применение ресурсосберегающих технологий; уменьшения прямых затрат на сырье, материалы; оптимизации количества персонала. Для того, чтобы снизить данные слабые стороны, нам необходимо перенимать опыт успешных, известных компаний, возможно зарубежных. Необходимо проводить рекламную кампанию. Несмотря на небольшой опыт работы, компания уже зарекомендовала себя как надежный и честный партнер, выполняющий свои многочисленные услуги своевременно, высокого качества квалифицированными работниками. Клиентская база и спрос на услуги компании растет, объемы работы увеличиваются, а значит предприятие востребовано и способно конкурировать на рынке и угроза отсутствия большого опыта работы не так страшна.

Методика сравнительного анализа конкурентов

На строительном рынке присутствуют множество компаний, осуществляющие монтажные, фасадные, кровельные, электромонтажные, изоляционные, ремонтные работы, антикоррозийную и огнезащитную обработку, промышленный альпинизм, строительство домов и ремонт различных конструкций, как и компания «ИнвестСтрой-Урал». Конкуренция очень высокая. Рассмотрим и проанализируем 3 предприятия-конкурента.

Таблица 6 – Сравнение с конкурентами

Критерии	ООО «ИнвестСтрой-Урал»	Предприятия – конкуренты			Значимость критерия (100%)
		ООО «Все строй»	ООО «Кросби»	ООО «Метакс»	
1. Надежность компании. Степень соблюдения договорных обязательств.	5	5	4	4	20%
2. Стаж на рынке	1	5	5	3	15%
3. Качество реализуемых услуг, строительного материала	5	5	5	4	15%
4. Уровень квалификации персонала	5	4	5	5	10%
5. Широта ассортимента услуг	5	4	4	3	10%
6. Своевременность сдачи объекта	5	5	4	3	10%
7. Готовность к переговорам. Готовность учесть пожелания, требования клиента (+ предоставление скидок)	3	5	4	4	10%
8. Известность на рынке	3	4	4	3	5%
9. Сотрудничество с крупными компаниями	5	1	1	4	5%

Таблица 7 – Методика сравнения с конкурентами

ООО «ИнвестСтрой-Урал»	Предприятия – конкуренты		
	ООО «Все строй»	ООО «Кросби»	ООО «Метакс»
5*0,2=1	5*0,2=1	4*0,2=0,8	4*0,2=0,8
1*0,15=0,15	5*0,15=0,75	5*0,15=0,75	3*0,15=0,45
5*0,15=0,75	5*0,15=0,75	5*0,15=0,75	4*0,15=0,6
5*0,1=0,5	4*0,1=0,4	5*0,1=0,5	5*0,1=0,5
5*0,1=0,5	4*0,1=0,4	4*0,1=0,4	3*0,1=0,3
5*0,1=0,5	5*0,1=0,5	4*0,1=0,4	3*0,1=0,3
3*0,1=0,4	5*0,1=0,5	4*0,1=0,4	4*0,1=0,4
3*0,05=0,15	4*0,05=0,2	4*0,05=0,2	3*0,05=0,15
5*0,05=0,25	1*0,05=0,05	1*0,05=0,05	4*0,05=0,2
4,1	4,55	4,25	3,7

1) Первый критерий, по которому я сравнивала предприятия – это критерий надежности компании.

На мой взгляд, данный критерий является самым важным. Ему отдано 20%. Клиент должен быть уверен в соблюдении организацией договорных обязательств. Клиенту важно, чтобы предприятие имеет репутацию надежного и стабильного партнера.

Хотя компания «ИнвестСтрой-Урал» и очень молодая, но она уже приобрела репутацию очень надежного партнера. Во всех выполненных ею работах были полностью соблюдены все условия. Работы производятся хорошего качества в минимальные сроки. Отзывы клиентов говорят о том, что ООО «ИнвестСтрой-Урал» – честная организация, уважающая своих клиентов. Те, кто хоть раз пользовались услугами данной компании, советуют ее своим знакомым и сами с удовольствием обращаются к ней повторно.

Тоже самое можно сказать и про ООО «Все строй».

Компании «Кросби» и «Метакс» имеют большинство положительных отзывов и их также советуют как надежные компании. Однако присутствуют и несколько отрицательных отзывов.

2) Второй критерий – стаж на рынке.

Присутствие продолжительного времени на рынке строительства говорит об опытности компании, о ее конкурентоспособности на рынке, прибыльности и финансовой устойчивости.

Более 10 лет – оценка 5.

От 7 до 10 лет – оценка 4.

От 5 до 7 лет – оценка 3.

От 3 до 5 лет – оценка 2.

Менее 3 лет – оценка 1.

ООО «ИнвестСтрой-Урал» молодое. На рынке с 29 октября 2015 года. Оценка 1.

ООО «Все строй» вышло на рынок в 2007 году. Оценка 5.

ООО «Кросби» также работает с 2007 года. Оценка 5.

ООО «Метакс» осуществляет свою деятельность с 2011 года. Оценка 3.

3) Третий критерий – качество реализуемых услуг и строительных материалов.

Применение высококачественных, современных материалов и технологий позволяет компании выполнять ремонтно–строительные работы на высоком уровне, что является важным критерием для каждого клиента.

Все компании очень качественно выполняют строительные работы, используют высококачественные материалы и новейшие технологии, которые позволяют сохранить работу на многие годы. Однако в компании «Метакс» оборудование не такое новое, как в первых трех организациях.

4) Высокий уровень квалификации персонала позволяет компании выполнять свои услуги качественнее и быстрее.

Персонал всех компаний высококвалифицированный, имеющий высшее образование и допуски ко всем видам специализированных работ, специалисты выполняют свою работу на 100% качественно и ответственно. Компании стремятся к повышению квалификации и получению дополнительного образования своих сотрудников, однако у компании ООО «Все строй» это непредусмотренно.

5) Широта ассортимента услуг также является важным условием для клиентов.

Многим покупателям удобнее заказывать сразу все услуги у одной компании для экономии собственного времени и денежных средств.

ООО «ИнвестСтрой-Урал» предоставляет огромный ассортимент строительных услуг: обработка материалов и нанесение покрытий на металлы; производство земляных работ; обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов; устройство покрытий полов и облицовка стен; предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию котлов центрального отопления; производство столярных и

плотничных работ, штукатурных, малярных, стекольных, санитарно–технических, изоляционных, электромонтажных работ и много других строительных работ.

У остальных трех компаний ассортимент производимых работ более узкий. Основным направлением ООО «Все строй» является строительство домов. Также компания осуществляет фасадные работы, благоустройство и кровля крыш.

ООО «Кросби» осуществляет строительство дач, элитных домов, одно– и двухэтажных коттеджей, трехэтажных особняков и комфортабельных загородных домов с гаражом, мансардой, цокольным этажом [25].

ООО «Метакс» предоставляет строительно–монтажные работы.

б) Также клиентам важно, чтобы соблюдались сроки сдачи объекта, указанных в договоре, отсутствие каких–либо задержек.

Конкурентное преимущество получит та компания, которая выполняет свою работу за наименьшее время. Однако важнее, конечно, качество выполняемых услуг, поэтому критерий своевременности сдачи объекта я оценила в 10%.

Первые две компании все работы выполняют не только точно в срок, как ООО «Кросби», но и часто с опережением. Никаких задержек никогда не было. Что же касается компании «Метакс», то были выявлены несколько нарушений по срокам выполнения работ. Случались задержки.

7) Клиентам важно, чтобы желания были услышаны, все требования выполнены.

Иногда случаются непредвиденные ситуации. Именно поэтому клиентам важно, чтобы компания была готова к переговорам, могла пойти на встречу, иметь возможность что–либо изменить. А также при долгосрочном сотрудничестве предоставляла скидки.

ООО «ИнвестСтрой-Урал, ООО «Все строй», ООО «Кросби», ООО «Метакс» учитывают все пожелания и требования клиентов. Всегда внимательно относятся к заказчику. Готовы изменить свои условия, пойти на встречу. Однако все компании, за исключением ООО «ИнвестСтрой-Урал», имеют какие–либо выгодные предложения либо скидки на услуги. ООО «Все строй» предоставляет

скидки постоянным клиентам, скидки на большой объем работ и имеет большое количество выгодных предложений.

- 8) Известность на рынке дает уверенность клиенту, что компания заслуживает доверия, что ее выбирают.

Однако не всегда известность – залог успеха, надежности предприятия и высокого качества, предоставляемых услуг. Поэтому значимость данного критерия 5%.

Компания «ИнвестСтрой-Урал» молодая, поэтому она еще так известна, как компании «Все строй» и «Кросби», которые на рынке более 10 лет. Однако в узких кругах «ИнвестСтрой-Урал» очень ценится и те, кто с ней работали, советуют другим. Компания «Метакс» на рынке около 7 лет, однако ее известность на рынке не высока.

- 9) Сотрудничество с крупными компаниями дает преимущество на рынке, у компании есть шанс получить крупный заказ.

С помощью успешно выполненного заказа компания может получить хорошую рекомендацию, рекламу в строительной сфере и шанс получить заказы от других компаний.

ООО «ИнвестСтрой-Урал» состоит в партнерстве с такими крупными компаниями, как ПАО «Газпром», «Магнезит», «Тюменьэнерго», ТРЦ «Алмаз», ООО Агрофирма «Ариант», ПАО «ОГК–2, Международный аэропорт Челябинск, ПАО «Челябинский кузнечно–прессовый завод» и многими другими.

ООО «Все строй» и ООО «Кросби» практически не имеет партнеров [23].

ООО «Метакс» сотрудничает со многими компаниями, однако не большими: компании Flamco, Vaxi, Lenze, Omron [26].

Таким образом, проанализировав предприятия–конкуренты «Все строй», «Кросби», «Метакс» и сравнив их с ООО «ИнвестСтрой-Урал» можно сделать вывод о том, что на рынке присутствуют очень сильная конкуренция. Основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Компания по сравнению с ее конкурентами очень молодая, на рынке с конца 2015

года. Опыт работы маленький. Предприятие мало известно на строительном рынке. На сегодняшний день компания не предоставляет скидок и не имеет выгодных предложений, так как предприятие молодое и для них делать скидки пока не выгодно, так как прибыль маленькая из-за больших расходов. Однако на этом ее недостатки по сравнению с другими фирмами заканчиваются. ООО «ИнвестСтрой-Урал» за недолгий срок работы уже приобрела репутацию очень надежного партнера. Работы производятся хорошего качества в минимальные сроки. Отзывы клиентов говорят о том, что ООО «ИнвестСтрой-Урал» – стабильная, честная организация, уважающая своих клиентов. Те, кто хоть раз пользовались услугами данной компании, советуют ее своим знакомым и сами с удовольствием обращаются к ней не раз. Компания сотрудничает с надежными производителями и поставщиками высококачественной продукции, необходимой для производства работ. Применение новейшего оборудования, современных материалов и технологий позволяет компании выполнять ремонтно–строительные работы на высоком уровне. Персонал компании высококвалифицированный, имеющий высшее образование и допуски ко всем видам специализированных работ, специалисты выполняют свою работу на 100% качественно и ответственно. Компания стремится к повышению квалификации и получению дополнительного образования своих сотрудников. ООО «ИнвестСтрой-Урал» предоставляет огромный ассортимент строительных услуг от обработки металлических изделий с использованием основных технологических процессов до производства столярных и плотничных работ, штукатурных, малярных, стекольных, санитарно–технических, изоляционных, электромонтажных работ. Предприятие учитывает все пожелания и требования клиентов. Всегда внимательно относятся к заказчику. Готовы изменить свои условия, пойти на встречу. ООО «ИнвестСтрой-Урал» состоит в партнерстве с такими крупными компаниями, как ПАО «Газпром», «Магнезит», «Тюменьэнерго», ТРЦ «Алмаз», ООО Агрофирма «Ариант», ПАО «ОГК–2, Международный аэропорт Челябинск, ПАО «Челябинский кузнечно–прессовый завод» и многими другими.

Выводы по разделу 2

ООО «ИнвестСтрой-Урал» начало свою деятельность на строительном рынке в конце 2016 года. Основным видом деятельности предприятия является обработка материалов и нанесение покрытий на металлы. Также компания занимается производством общестроительных работ по возведению зданий, производством столярных, плотничных, штукатурных, малярных, изоляционных, стекольных, каменных, электромонтажных работ, производит строительные металлические конструкции и многое другое.

Проанализировав финансово–хозяйственную деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал» мы выявили несколько проблем, свойственные молодым компаниям, которые только начали свою работу. Первый недостаток – это отсутствие краткосрочных и долгосрочных заемных средств. Предприятие пользуется только собственными средствами, не используя заемные. Второй проблемой предприятия является уменьшение прибыли и нехватка денежных средств. Также у предприятия уменьшилась рентабельность основной деятельности с 0,42 до 0,13. Это говорит о том, что предприятие, увеличив свой оборот, не оптимизировала себестоимость продаж, свои расходы. Важно отметить, что у предприятия увеличилась дебиторская задолженность. Это говорит о том, что предприятие имеет неосмотрительную кредитную политику компании и неэффективную работу кредитного отдела и менеджеров по продажам по сокращению дебиторской задолженности.

Проведя анализ конкурентных сил («Пять сил Портера») мы обнаружили ряд серьезных угроз. В первую очередь, угроза внутриотраслевой конкуренции. Из-за наличия многочисленных строительных компаний на рынке молодому предприятию тяжело конкурировать на рынке. Также наличие схожего ассортимента услуг позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой. Угроза со стороны новых компаний на рынке также высока. На строительных рынках существует высокий риск входа новых игроков. Существует угроза со стороны потребителей. Клиенты могут найти предприятия,

которые предлагают аналогичные услуги по более низким ценам. И наконец, одна из самых серьезных угроз – угроза со стороны товаров–заменителей. На строительном рынке присутствуют множество компаний, предлагающее аналогичные услуги по более низким ценам низкого качества или, наоборот, высококачественные дорогие услуги.

На основе SWOT–анализа мы выявили главные преимущества компании и ее слабые стороны. Одно из преимуществ – это репутация надежного партнера. Такая репутация сложилась благодаря высокому качеству и широкому ассортименту услуг, своевременной сдачи объектов и высококвалифицированному персоналу. Основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Компания по сравнению с ее конкурентами очень молодая, на рынке с конца 2015 года. Опыт работы маленький. Предприятие малоизвестно на строительном рынке. Высокой себестоимость продаж, низкая прибыль, нехватка денежные средства – все это следствия небольшого стажа работы на строительном рынке. Однако, несмотря на небольшой опыт работы, компания уже зарекомендовала себя как надежный и честный партнер, выполняющий свои многочисленные услуги своевременно, высокого качества квалифицированными работниками.

На сегодняшний момент на строительном рынке присутствует очень сильная конкуренция. Одними из основных конкурентов ООО «ИнвестСтрой-Урал» являются компании «Все строй», «Кросби» и «Метакс». Проанализировав предприятия–конкуренты можно сделать вывод о том, основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Предприятие малоизвестно на строительном рынке. На сегодняшний день компания не предоставляет скидок и не имеет выгодных предложений, так как предприятие молодое и для них делать скидки пока не выгодно, так как прибыль маленькая из–за больших расходов. Однако на этом ее недостатки по сравнению с другими фирмами заканчиваются. Работы производятся хорошего качества в минимальные сроки. Компания сотрудничает с надежными производителями и поставщиками

высококачественной продукции, необходимой для производства работ. Применение новейшего оборудования, современных материалов и технологий позволяет компании выполнять ремонтно–строительные работы на высоком уровне. Персонал компании высококвалифицированный, имеющий высшее образование, специалисты выполняют свою работу на 100% качественно и ответственно. ООО «ИнвестСтрой-Урал» предоставляет огромный ассортимент строительных услуг.

Таким образом, несмотря на выявленные проблемы, компания имеет все шансы стать лидером на рынке, если будет продолжать свою деятельность на рынке, постепенно увеличивая качество услуг, расширяя свой ассортимент, применяя все более новое оборудование и современных технологии, нужно только время. Увеличится стаж работы, повысится опыт, будет больше клиентов, увеличится прибыль, появится возможность предоставлять скидки постоянным покупателям, и тем самым предприятие станет более прибыльным, более известным на рынке, и конкурентоспособность повысится в разы.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ИНВЕСТСТРОЙ-УРАЛ» И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Направления повышения конкурентоспособности строительного предприятия

Основные пути повышения конкурентоспособности строительного 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 планирование 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: 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 и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое проведя 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, 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.

Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

3.2 Мероприятия по повышению конкурентоспособности для ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Проанализировав финансово–хозяйственную деятельность ООО «ИнвестСтрой–Урал» мы можем предложить предприятию следующие мероприятия по повышению его конкурентоспособности:

- предприятию необходимо увеличить денежные средства в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонних инвестиций;

- предприятию необходимо оптимизировать свою расходную часть. Уменьшив переменные издержки путем модернизации производственных процессов; применение ресурсосберегающих технологий; оптимизации прямых затрат на сырье, материалы; оптимизации количества персонала, можно добиться увеличения прибыли, тем самым и рентабельности предприятия;
- для уменьшения дебиторской задолженности компании необходимо персонифицировать ответственность за дебиторскую задолженность, закрепить конкретных сотрудников за каждым дебитором; регулярно контролировать динамику дебиторской задолженности; контролировать сроки погашения долгов; предусмотреть штрафные санкции за невыполнение условий по оплате;
- увеличить количество внеоборотных активов за счет результатов исследований и разработок, основных средств, финансовых вложений и нематериальных активов (лицензии, разрешительные документы, сертификаты)

Проведя анализ конкурентных сил, мы можем предложить следующее:

- проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов и появления новых компаний;
- проводить рекламную политику, тем самым повышая уровень знаний о компании и предлагаемых ею услугах;
- проводить акции, выгодные предложения, направленные на длительность контакта потребителя с предприятием;
- разрабатывать эконом–программы для потребителей, чувствительных к цене;
- улучшать качество и уникальность предлагаемых услуг путем внедрения новых технологий, использование новых высококачественных материалов.

Основываясь на SWOT–анализе, мы можем предложить следующие мероприятия:

- дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей, для этого:
- внедрение современных технологий;
- использование более качественных материалов;
- уменьшение времени выполнения заказов;
- освоение новых рынков сбыта;
- расширение ассортимента услуг;
- увеличить денежных средств, в первую очередь за счет заемных средств, за счет уменьшения запасов либо за счет дополнительных собственных средств и нераспределенной прибыли, в том числе за счет сторонних инвестиций;
- продолжение повышения квалификации своих сотрудников, поощрение получения дополнительных лицензий, сертификатов;
- проведение социальной политики (предоставление своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера);
- увеличение внеоборотных активов путем финансовых вложений, результатов исследований и разработок, повышения нематериальных активов (получение лицензий, сертификатов);
- проведение маркетинговой политики: внедрение системы скидок и осуществление рекламной кампании (размещение информации о продукции и предприятии в СМИ);
- перенимать опыт зарубежных строительных компаний;
- оптимизация затрат путем уменьшения переменных издержки, а именно модернизации производственных процессов; применение ресурсосберегающих технологий; уменьшения прямых затрат на сырье, материалы; оптимизации количества персонала;
- уменьшение дебиторской задолженности путем персонифицирования ответственности за дебиторскую задолженность; закрепления конкретных сотрудников за каждым дебитором; контролирования динамики

дебиторской задолженности, сроков погашения долгов; предусматривания штрафных санкций за невыполнение условий по оплате;

- изучение покупателей с точки зрения потребностей населения;
- выявление намечающихся изменений на рынке, поиск путей реагирования на влияние внешних факторов.

Таким образом, мы можем разделить все предложенные нами мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал» на 4 группы:

1) Финансовые мероприятия.

- увеличение денежных средств (в первую очередь за счет заемных средств и инвестиций);
- оптимизация расходной части (уменьшение себестоимости продаж);
- уменьшение дебиторской задолженности.

2) Производственные мероприятия

- повышение уникальности предлагаемых услуг;
- внедрение современных технологий;
- использование более качественных материалов;
- расширение ассортимента услуг;
- освоение новых рынков сбыта;
- уменьшение времени выполнения заказов;
- заимствование опыта лидирующих компаний.

3) Маркетинговые мероприятия

- проведение рекламной политики;
- внедрение скидок и выгодных предложений.

4) Кадровые мероприятия

- повышение квалификации своих сотрудников (получения дополнительных лицензий и сертификатов);
- персонафицирование ответственности за дебиторскую задолженность;
- проведение социальной политики;

- введение системы поощрений и наказаний для сотрудников
- активная политика информирования о фирме для привлечения молодых перспективных профессионалов.

Важно отметить, что в первую очередь необходимо провести финансовые мероприятия. Без уменьшения расходов, а тем самым увеличения денежных средств, невозможно будет провести производственные мероприятия, такие как использование более качественных материалов и расширение ассортимента услуг, а также маркетинговые и кадровые мероприятия, такие как проведение рекламной политики и внедрение скидок. Именно поэтому мы рассмотрим два метода, которые в первую очередь уменьшат затраты предприятия, увеличивая денежные средства, необходимые для проведения дальнейших мероприятий по увеличению конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал».

3.3 Внедрение бенчмаркинга и аутсорсинга в ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Бенчмаркинг – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими компаниями на рынке для выявления слабых сторон своей организации с последующим перенятием методов управления у данных организаций и реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности.

Функции бенчмаркинга:

- дать представление руководству о существующем положении дел в компании;
- вовремя выяснить, что организация является отстающей в определенной сфере;
- определить ресурсы компании и выявить слабости, к преодолению которых нужно стремиться;
- поставить перед фирмой труднодостижимые, но реальные задачи;
- выяснить приоритеты в оптимизации работы;
- определить уровень компании в сравнении с лучшими на рынке;
- просчитать степень отставания фирмы;

- выявить лучшие системы менеджмента и включить их в работу;
- подготовить план действий по корректировке деятельности;
- найти ранее не использованные технологии или методы управления;
- сконцентрировать внимание на тех факторах, которые приносят несомненную пользу предприятию;
- добиться масштабных улучшений в работе организации, «прорыва»;
- с помощью чужого опыта избавить компанию от «необходимости» учиться на собственных ошибках;
- создать в организации принцип непрерывного усовершенствования;
- уменьшить финансовые затраты на улучшение работы фирмы;
- сократить риски при внедрении новых методов;
- поднять основные финансовые показатели.

Что сравнивается в процессе бенчмаркинга?

- продукция и услуги;
- финансовые показатели;
- бизнес–процессы;
- стратегии;
- функции, группы и организации.

В зависимости от объектов сравнения бенчмаркинг может подразделяться на несколько видов:

1) Внутренний бенчмаркинг.

При этом виде бенчмаркинга осуществляется сравнение процессов (продуктов, услуг) внутри организации. В качестве объектов выбираются близкие или похожие процессы (продукты, услуги). Позволяет легко получить доступ к информации, в т. ч. конфиденциальным данным, а также отнимает меньше времени и ресурсов, чем другие типы бенчмаркинга. Однако возможности для сравнения ограничены, и результаты могут оказаться предвзятыми. Основная задача при этом заключается в определении внутренних стандартов

эффективности организации. Это ведет к обмену опытом использования передовых методов работы в рамках всей компании.

2) Конкурентный бенчмаркинг.

Сравнение проводится с прямыми конкурентами (по предоставляемым продуктам или услугам), работающими на местном, региональном или международном рынке. Для этого вида бенчмаркинга необходимо выбирать конкурентов, находящихся на другом «уровне» рынка. Например, организация, работающая на местном рынке, может выбрать для сравнения организацию, работающую на международном рынке. В этом случае данные, полученные при сравнении, будут более обоснованными и важными, но их довольно трудно получить.

3) Функциональный бенчмаркинг.

Сравниваются процессы собственной организации с похожими процессами другой организации, но работающей в другой сфере деятельности. Функциональный или отраслевой бенчмаркинг предполагает сопоставления себя с отраслевыми лидерами или лучшими функциональными операциями отдельных компаний. Используется компаниями для обучения на примере различных областей деятельности, предполагающих выполнение аналогичных функций или рабочих процессов. При этом партнерами по бенчмаркингу обычно становятся организации, обладающие рядом схожих технологических или рыночных характеристик. Поскольку данный вид эталонного сопоставления не касается прямых конкурентов, партнер по бенчмаркингу в большей мере готов поделиться информацией и принять участие в исследовании. Возможным недостатком является стоимость проведения бенчмаркинга и несовпадающие графики работы компаний.

4) Обобщенный бенчмаркинг.

Для этого вида бенчмаркинга отбираются организации, которые обладают лучшими в своем сегменте процессами и подходами. Такие организации открыто публикуют информацию о деятельности. Из этих процессов и подходов

выбираются для изучения и сравнения наиболее подходящие. После чего они адаптируются для условий своей собственной организации.

Рассмотрим одного из лидеров строительного рынка – ООО «Асгард». Компания основана в январе 1993г. Учредители фирмы работают в области строительства и архитектуры более 25 лет. За это время ООО «Асгард» завоевала отличную репутацию в сегменте малого предпринимательства строительного бизнеса.

Основными направлениями деятельности фирмы являются:

- кровельные, фасадные, изоляционные, монтажные работы;
- строительство коттеджей и загородных домов с геотермальным отоплением;
- ремонт, достройка и реконструкция коттеджей и квартир;
- проектирование и выполнение работ по инженерному обеспечению дома или квартиры;
- выполнение всех типовых отделочных работ.

Рассмотрим бизнес–процессы компании «Асгард», которые поделим на внешние и внутренние бизнес–процессы.

Основные (внешние) бизнес–процессы:

- строительство;
- ремонт;
- отделочные работы;
- система «умный дом»;
- декорирование;
- инженерные коммуникации;
- сервисное обслуживание;
- проектирование, реконструкция, перепланировка;
- комплексный дизайн и архитектура.

Внутренние бизнес–процессы управления и обеспечения:

- обеспечение безопасности;

- кадры;
- юридическое обеспечение;
- IT отдел и связи;
- административно–хозяйственное обеспечение;
- логистика;
- маркетинг и реклама;
- бухгалтерия и аудит.

Проанализировав деятельность компании ООО «Асгард», мы увидим, что компания активно использует аутсорсинг. На данный момент в ООО «Асгард» на аутсорсинг отдаются на аутсорсинг следующие внешние бизнес–процессы:

- 1) Проектирование и монтаж инженерных коммуникаций, система вентиляции и кондиционирования, часть функций «Умный дом».
- 2) Дизайн–проект, архитектура и декорирование.

В первом направлении аутсорсером является малое предприятие ООО «Мегавент», а во втором – аутсорсером является – ИП «Жукова Н.М.», дизайн – бюро «Lamasì». Также часть очень важных функций – «ремонт» и «строительство» ООО «Асгард» передает строительной компании ООО «Маркетпром».

На аутсорсинг из внутренних бизнес–процессов отдаются следующие:

- 1) Бухгалтерия – аутсорсером является «Кнопка».
- 2) IT – обеспечение и логистика– аутсорсером является ООО «IM Logistics».
- 3) Юридическое обеспечение – аутсорсером является ООО «Рыжих и компания».

Можно сказать, что 25–30% внешних и 40–45% внутренних бизнес–процессов ООО «Асгард» передает на аутсорсинг. Часть крупных современных строительных и ремонтных компаний держат дизайнера или архитектора или целое дизайн – бюро в своем штате. Другие сотрудничают с независимыми архитектурными и дизайнерскими бюро на договорной основе, т. е. просто облегчают покупателю процесс поиска. К последнему варианту прибегают многие

строительные фирмы и практически все риэлторы, в том числе и ООО «Асгард». Строительные фирмы, имеющие свое дизайн-бюро, при продвижении услуг часто используется следующий маркетинговый ход: компания предлагает бесплатный дизайн-проект, в случае заказа ремонтных или строительных работ в этой же фирме. Реально в общую стоимость работ потом войдет стоимость проекта. Помимо этого, они готовы предоставить своим клиентам “упрощенную” схему документального утверждения перепланировки и многочисленные скидки (на сам дизайн – проект, строительные материалы и поставляемую мебель), разнообразные дисконтные карты в целый ряд интерьерных магазинов и эксклюзивные условия страхования. Аутсорсинговый контроль у ООО «Асгард» направлен на оценку реакции покупателей, выполнение намеченных объемов продаж, получение реального дохода, снижение себестоимости работ и совокупных рисков рыночного участия. Главным инструментом системы контроля является учет, направленный на регламентирование и упорядочение аутсорсинговой деятельности за счет осуществления измерения, регистрации, сбора и оценки результатов (мониторинг). Основными слагаемыми учета и контроля являются: наличие информации, ее полнота и точность [22].

Под аутсорсингом понимается стратегия управления компанией, направленная на использование внешних ресурсов с целью концентрации своих усилий на основной деятельности и передачи отдельных бизнес-процессов организации сторонним подрядчикам.

Основная причина вывода или не вывода процессов на аутсорсинг заключается в снижении издержек и повышении качества предоставляемых товаров и услуг.

Сферы применения аутсорсинга могут включать в себя логистику, маркетинг, управление транспортным обслуживанием, найм персонала и др. Предприятия принимают решения о привлечении сторонних компаний для выполнения определенного набора функций при усложнении бизнес-процессов, желании привлечения чужого опыта и алгоритмов решения проблем.

Специфика строительной отрасли такова, что при возведении (реконструкции, капитальном ремонте) объектов от застройщика (технического заказчика), помимо высокой квалификации, требуется большая отдача личного времени и запас неисчерпаемой энергии. Решение этой проблемы можно искать в плоскости передачи некоторых своих функций сторонней организации, которая обладает необходимым опытом, квалифицированным персоналом и другими необходимыми ресурсами. Эта организация, которая обычно имеет узкую специализацию, называется аутсорсинговой или компанией – аутсорсером.

То есть в общем виде аутсорсинг в строительстве – это принятие строительной фирмой решения о передаче (на договорной основе и на длительный период) другой организации исполнение отдельных функций, направлений бизнес – процессов с целью снижения сроков возведения (реконструкции, капитального ремонта) зданий, сооружений и повышения его качества. При этом основной потенциал передающей стороны и все усилия ее сотрудников будут сосредоточены на выполнении основных задач.

Компании, использующие аутсорсинг, приобретают следующие преимущества:

- 1) Концентрация предприятия на основном виде деятельности.
- 2) Повышение организационной гибкости предприятия.
- 3) Повышение качества выполнения непрофильных бизнес–задач.
- 4) Оперативность в принятии решений.
- 5) Инновационные методы в работе.
- 6) Увеличение инвестиционной привлекательности.
- 7) Разделение рисков между заказчиком и компанией аутсорсером.
- 8) Снижение или отсутствие расходов на содержание, обучение собственного штата.

Благодаря использованию системы аутсорсинга становится возможным повысить эффективность управления компанией независимо от её загруженности и в первую очередь в результате повышения уровня управления

потокопроцессами. При этом происходит сокращение расходов на собственную инфраструктуру, так как оплачиваются только услуги аутсорсинговой фирмы.

Российское строительное бизнес – сообщество постепенно приходит к пониманию того, что вывод неосновных (неключевых, непрофильных) активов из структуры компании (особенно – крупной) и передача функций по их управлению другим организациям, специализирующихся на этих услугах не только способствует получению большей прибыли, но и повышает конкурентоспособность. Она и лежит в основе аутсорсинга, более того – является его стимулом (движущей силой).

Задачи в строительстве, решаемые с помощью аутсорсинга:

- подготовка необходимых исходно–разрешительных документов;
- составление, обоснование технического задания проекта и его согласование;
- получение разрешения на строительство;
- подбор, закупка стройматериалов и управление поставками;
- обоснование размещения заказов на: строительство, отделку, дизайн;
- производство;
- внедрение новых изделий;
- сбыт готовой продукции – логистика;
- дистрибуция продукции, внешняя логистика;
- послепродажное обслуживание;
- бухгалтерский учет;
- управление персоналом;
- контроль хода выполнения работ (проверках качества и стоимости используемых стройматериалов, проверка соблюдения технологии строительства объекта, текущий контроль качества проведения строительных работ, прием готового объекта, инженерных систем и т.п).

Преимущества аутсорсинга:

- сокращение управленческих издержек и, как следствие – повышение прибыли;
- обеспечение высокого уровня качества услуг – увеличение конкурентоспособности;
- обеспечение приоритетности главного бизнес – процесса за счет перераспределения ресурсов, ранее задействованных на второстепенных задачах;
- доступ к новым технологиям и ресурсам другой компании, привлечение чужого опыта;
- быстрое получение комплектующих высшего качества и по оптимальной цене;
- передача ответственности за конечный результат и гарантирование его получения;
- обеспечение надежности и стабильности за счет взятой на себя аутсорсером ответственности за проделанную работу.

Проблемы аутсорсинга:

- риск потери контроля над передаваемыми функциями;
- вероятность утечки информации;
- снижение качества товаров и услуг в случае, если аутсорсер действует недобросовестно;

Использование строительной фирмой аутсорсинговых услуг (исходя из того, что некоторые конкретные функции компанией-аутсорсером выполняются более качественно, эффективно и дешево, чем их исполнение самой фирмой) дает ей возможность укрепить свои позиции на рынке. Он позволяет увеличивать мощности и долю на рынке. Аутсорсинг способствует продвижению строительной продукции, разгрузке персонала, отвлечению его от рутины, в результате снижаются издержки. Аутсорсинг универсален в том смысле, что он может использоваться любой компанией, независимо от ее размеров, численности персонала и объемов выручки, то есть как малыми, так и крупными

предприятиями. В мировой экономической практике фирмы, задействованные в строительной индустрии, как правило, не имеют собственного ремонтного оборудования, транспортных цехов, маркетинговых служб и т.п. При этом развит рынок компаний, которые оказывают технологические, управленческие, маркетинговые услуги с использованием аутсорсинга. Это позволяет минимизировать совокупные затраты, повысить качество и сократить время исполнения работ фирмами, осуществляющими выпуск строительной продукции [1].

Сейчас на любом рынке обостряется конкуренция. Товаров не просто много. Много очень качественных товаров. Чтобы быть успешным и получать прибыль в запланированном объеме нужно не просто выделяться, а быть заметным и эффективным бизнесом. Продукт компании должен быть выдающимся и идеального качества. Стать лучшим на рынке, быть не просто первым в ряду, а быть лидером и самим диктовать условия игры – наша цель. Но вопрос в том, что бизнес – это совокупность процессов и людей. Например, компания, занимающаяся полиграфией, очень успешна на рынке широкоформатной печати. Но клиентам нужна еще цифровая печать, есть изготовление сувениров. В компании кроме производства еще есть маркетинг, бухгалтерия, набор и подготовка персонала. И всем этим заниматься должны люди сведущие. В идеальном случае, каждый процесс должен быть 100% качества, чтобы конечный результат был блестящим. Это не всегда достижимо на практике. Все эти процессы требуют различной компетенции персонала. А на рынке дефицит квалифицированных кадров. Вариант – отдать процессы на аутсорсинг тем компаниям или специалистам, которые стали мастерами именно в этой отрасли, знания и компетенции которых "заточены" именно под эти процессы и результаты.

Целесообразность применения аутсорсинга можно оценить с помощью сравнения затрат и результатов с аутсорсингом и без аутсорсинга. Сейчас очень распространен аутсорсинг бухгалтерских услуг. Его мы и предлагаем применить

ООО «ИнвестСтрой-Урал», как один из вариантов. Оценим эффективность данного метода. Для этого нам необходимо сравнить затраты на содержание собственного отдела бухгалтерии и аутсорсинга бухгалтерского учета. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные для расчета стоимости ведения бухгалтерского учета ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Статьи затрат, руб.	Показатели	Периодичность
Количество сотрудников отдела бухгалтерии, чел	2	
Норма офисной площади на одного сотрудника, кв.м.	6	
Цена аренды + коммунальные услуги 12 кв.м. офисного помещения	10000	ежемесячно
Средний расход услуг интернет	500	ежемесячно
Средний расход канцелярских товаров	300	ежемесячно
Средний расход услуг связи	300	ежемесячно
Зарботная плата главного бухгалтера	35000	ежемесячно
Зарботная плата бухгалтера первичной документации	20000	ежемесячно
Обновление бухгалтерских программ (1С Предприятие)	1500	ежеквартально
Обучение персонала отдела бухгалтерского учета	6000	ежегодно
Страховые взносы, %	34	
Ставка НДС и ПЗ, %	0,20	
Системный блок	15000	
Монитор	5000	
Принтер	4500	
Мебель	18000	1 раз в 7 лет
Программный продукт для бухгалтерского учета 1С	25000	1 раз в 10 лет

Рассчитаем стоимость ведения бухгалтерского учета на собственном предприятии. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет стоимости ведения собственной структуры бухгалтерии ООО «ИнвестСтрой-Урал»

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Аренда офисного помещения + коммунальные услуги	30000	30000	30000	30000	120000
Интернет	1000	1000	1000	1000	4000
Канцелярские товары	900	900	900	900	3600
Услуги связи ГТС	900	900	900	900	3600
Главный бухгалтер	105000	105000	105000	105000	420000
Бухгалтер первичной документации	60000	60000	60000	60000	240000
Бухгалтерская программа (1С	1500	1500	1500	1500	6000

Предприятие)					
Обучение персонала бухгалтерии	6000	0	0	0	6000

Окончание таблицы 9

Страховые взносы (34%)	56100	56100	56100	56100	224400
Отчисления в связи с профзаболеваниями и травматизмом (0,2%)	330	330	330	330	1320
Системный блок	15000	0	0	0	15000
Монитор	5000	0	0	0	5000
Принтер	4500	0	0	0	4500
Мебель	18000	0	0	0	18000
Программное обеспечение	25000	0	0	0	25000

Таким образом, стоимость ведения бухгалтерского учета посредством бухгалтерской службы как структурного подразделения, возглавляемое главным бухгалтером включает:

- единовременные затраты: 67 500,00 руб.;
- текущие (эксплуатационные расходы) 1 028 920 руб.

Рассчитаем затраты на аутсорсинг бухгалтерского учета.

Параметры, на основании которых производится расчет стоимости месячного обслуживания услуг по ведению бухгалтерского учета:

- организационно–правовая форма: ООО;
- основной вид деятельности: обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- количество работников, чел.: 20;
- система налогообложения: общая;
- количество счетов–фактур, накладных и прочей документации от поставщиков и покупателей, количество банковских операций и авансовых отчетов в месяц, шт.: более 100 шт.

При количестве документов от 100 штук и при общей системе налогообложения стоимость бухгалтерского сопровождения аутсорсинго-консалтинговой группы будет составлять 26300 руб. в месяц.

Стоимость ведения кадрового учета (включая расчет заработной платы и налогов, начисляемых на фонд оплаты труда, подготовка кадровых документов, разработка политик и процедур в области трудового распорядка, премий, оплаты труда) от 10 до 20 сотрудников составляет 15000 руб.

Таким образом, стоимость ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в месяц составляет $26\,300 + 15\,000 = 41\,300$ руб., а в год составит 495600 руб.

Расчет экономической эффективности использования бухгалтерского аутсорсинга

Снижение эксплуатационных расходов, в связи с переходом на бухгалтерский аутсорсинг, приведет к получению дополнительной прибыли, что, в свою очередь, увеличит платежи в бюджет по налогу на прибыль. Дополнительный налог на прибыль в связи со снижением себестоимости составит, расчет представлен в формуле (18).

$$\text{ДНП} = (\text{Рб.} - \text{Раутс.}) \cdot \text{Нп}, \quad (18)$$

где ДНП – дополнительный налог на прибыль;

Рб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Раутс. – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера.

Нп – ставка налога на прибыль, 20%.

$$\text{ДНП} = (1028920 - 495600) \cdot 20\% = 106644 \text{ руб.}$$

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг рассчитаем условно-годовую экономию, расчет представлен в формуле (19).

$$\text{Э} = \text{Рб} - \text{Раутс.} - \text{ДНП}, \quad (19)$$

где Э – условно-годовая экономия;

Рб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Раутс. – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера;

ДНП – дополнительный налог на прибыль.

$$\text{Э} = 1028920 - 495600 - 106\,644 = 426\,676 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия от использования компании-аутсорсера составляет 426 676 рублей в год.

ООО «ИнвестСтрой-Урал» кроме бухгалтерского аутсорсинга может применить логистический и маркетинговый аутсорсинг, помощь компании-аутсорсера в управлении персонала, а также подборе, закупке стройматериалов, подготовке необходимых исходно–разрешительных документов, контроле хода выполнения работ и так далее. Как мы видим, аутсорсинг позволяет, сокращая издержки, сэкономить большую часть денежных средств компании, которую в будущем сможет потратить за улучшения качества своих услуг либо на расширение производства, тем самым повысить свою конкурентоспособность.

Выводы по разделу 3

Основными путями повышения конкурентоспособности строительного предприятия являются рост объемов реализации продукта, улучшение качества выпускаемого продукта, уменьшение расходов и бенчмаркинг.

Основываясь на всех проведенных нами экономических анализах, мы предлагаем ООО «ИнвестСтрой-Урал» провести ряд мероприятий, которые поспособствуют повышению его конкурентоспособности. Это финансовые мероприятия, такие как увеличение денежных средств в первую очередь за счет заемных средств и инвестиций, оптимизация расходной части (уменьшение себестоимости продаж), уменьшение дебиторской задолженности; производственные мероприятия, такие как внедрение современных технологий, использование более качественных материалов, расширение ассортимента услуг; маркетинговые мероприятия, а также кадровые мероприятия.

Мы предлагаем предприятию, в первую очередь, провести финансовые мероприятия. Так как без уменьшения расходов, а тем самым увеличения денежных средств, невозможно было бы провести другие мероприятия. Именно поэтому, посредством проведения бенчмаркинга, мы заимствуем опыт у одной из лидирующей компании на строительном на рынке, и как один из способов уменьшения расходов и увеличения денежных средств, который использует данная компания–лидер, мы внедряем бухгалтерский аутсорсинг.

Посчитав стоимость ведения бухгалтерского учета на предприятия за год, мы получили следующие значения:

- единовременные затраты: 67 500,00 руб;
- текущие (эксплуатационные расходы) 1 028 920 руб.

Стоимость же ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в год составит 495600 руб.

С учетом налогов экономия от использования компании-аутсорсера составляет 426 676 рублей в год. Как мы видим, аутсорсинг позволил, сократив издержки, сэкономить большую часть денежных средств компании, которую в будущем сможет потратить за улучшения качества своих услуг либо на расширение производства, тем самым повысить свою конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы были изучены понятия «конкуренции» и «конкурентоспособности» и их отличия, факторы, стратегии и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Рассмотрена организационно–экономическая деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал». Проведен анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия, благодаря которому мы узнали о финансовых проблемах данной компании. С помощью SWOT–анализа выявлены сильные и слабые стороны предприятия. Также проведен анализ конкурентных сил («Пять сил Портера») и выполнено сравнение с конкурентами. Предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «ИнвестСтрой-Урал» и оценена эффективность внедрения бухгалтерского аутсорсинга на предприятие.

ООО «ИнвестСтрой-Урал» – это предприятие, ведущее свою деятельность на строительном рынке всего 2 года. Однако, несмотря на небольшой опыт работы, компания уже зарекомендовала себя как надежный и честный партнер, выполняющий свои многочисленные услуги своевременно, высокого качества квалифицированными работниками. Одним из основных направлений деятельности компании «ИнвестСтрой-Урал» является обработка материалов и нанесение покрытий на металлы. Также компания занимается производством общестроительных работ по возведению зданий, производством столярных, плотничных, штукатурных, малярных, изоляционных, стекольных, каменных, электромонтажных работ, производит строительные металлические конструкции и многое другое.

Для проведения диагностики деятельности предприятия ООО «ИнвестСтрой-Урал» проводились следующие анализы:

- анализ финансово–хозяйственной деятельности ООО «ИнвестСтрой-Урал»;

- анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»);
- SWOT–анализ;
- сравнительный анализ конкурентов.

Проанализировав финансово–хозяйственную деятельность ООО «ИнвестСтрой-Урал» мы выявили несколько важных проблем. Во–первых, отсутствие краткосрочных и долгосрочных заемных средств. Это говорит о том, что предприятие пользуется только собственными средствами. Во–вторых, уменьшение прибыли и нехватка денежных средств. В–третьих, уменьшение рентабельности основной деятельности, что говорит о том, что предприятие, увеличив свой оборот, не оптимизировала себестоимость продаж, свои расходы. В–четвертых, увеличение дебиторской задолженности, что говорит о неэффективной работе кредитного отдела и менеджеров по продажам по сокращению дебиторской задолженности.

Проведя анализ конкурентных сил, мы увидели, что для компании «ИнвестСтрой-Урал» существует ряд серьезных угроз. В первую очередь, угроза внутриотраслевой конкуренции. Из–за наличия многочисленных строительных компаний на рынке молодому предприятию тяжело конкурировать на рынке. Также наличие схожего ассортимента услуг позволяет потребителям легко переходить от одной марки к другой. Угроза со стороны новых компаний на рынке также высока. На строительных рынках существует высокий риск входа новых игроков. Существует угроза со стороны потребителей. Клиенты могут найти предприятия, которые предлагают аналогичные услуги по более низким ценам. И наконец, одна из самых серьезных угроз – угроза со стороны товаров–заменителей. На строительном рынке присутствуют множество компаний, предлагающее аналогичные услуги по более низким ценам низкого качества или, наоборот, высококачественные дорогие услуги.

На основе SWOT–анализа мы выявили главные преимущества компании и ее слабые стороны. Одно из преимуществ – это репутация надежного партнера. Такая репутация сложилась благодаря высокому качеству и широкому

ассортименту услуг, своевременной сдачи объектов и высококвалифицированному персоналу. Основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Компания по сравнению с ее конкурентами очень молодая, на рынке с конца 2015 года. Опыт работы маленький. Предприятие малоизвестно на строительном рынке. Высокой себестоимость продаж, низкая прибыль, нехватка денежных средств – все это следствия небольшого стажа работы на строительном рынке. Однако, несмотря на небольшой опыт работы, компания уже зарекомендовала себя как надежный и честный партнер, выполняющий свои многочисленные услуги своевременно, высокого качества квалифицированными работниками.

На сегодняшний момент на строительном рынке присутствует очень сильная конкуренция. Одними из основных конкурентов ООО «ИнвестСтрой-Урал» являются компании «Все строй», «Кросби» и «Метакс». Проанализировав предприятия–конкуренты можно сделать вывод о том, основным проигрывающим фактором ООО «ИнвестСтрой-Урал» является его стаж работы. Предприятие малоизвестно на строительном рынке. На сегодняшний день компания не предоставляет скидок и не имеет выгодных предложений, так как предприятие молодое и для них делать скидки пока не выгодно, так как прибыль маленькая из-за больших расходов. Однако на этом ее недостатки по сравнению с другими фирмами заканчиваются. Работы производятся хорошего качества в минимальные сроки. Компания сотрудничает с надежными производителями и поставщиками высококачественной продукции, необходимой для производства работ. Применение новейшего оборудования, современных материалов и технологий позволяет компании выполнять ремонтно–строительные работы на высоком уровне. Персонал компании высококвалифицированный, имеющий высшее образование, специалисты выполняют свою работу на 100% качественно и ответственно. ООО «ИнвестСтрой-Урал» предоставляет огромный ассортимент строительных услуг. Если «ИнвестСтрой-Урал» будет продолжать свою деятельность на рынке, постепенно увеличивая качество услуг, расширяя свой

ассортимент, применяя все более новое оборудование и современных технологии, то можно с уверенностью сказать, что компания имеет все шансы стать лидером на рынке, нужно только время. Увеличится стаж работы, повысится опыт, будет больше клиентов, увеличится прибыль, появится возможность предоставлять скидки постоянным покупателям, и тем самым предприятие станет более прибыльным, более известным на рынке, и конкурентоспособность повысится в разы.

Основываясь на всех проведенных нами экономических анализах, мы предлагаем ООО «ИнвестСтрой-Урал» провести ряд мероприятий, которые поспособствуют повышению его конкурентоспособности. Это финансовые мероприятия, такие как увеличение денежных средств в первую очередь за счет заемных средств и инвестиций, оптимизация расходной части (уменьшение себестоимости продаж), уменьшение дебиторской задолженности; производственные мероприятия, такие как внедрение современных технологий, использование более качественных материалов, расширение ассортимента услуг, повышение уникальности предлагаемых услуг, освоение новых рынков сбыта, уменьшение времени выполнения заказов, заимствование опыта лидирующих компаний; маркетинговые мероприятия, такие как проведение рекламной политики, внедрение скидок и выгодных предложений, а также кадровые мероприятия, такие как повышение квалификации своих сотрудников (получения дополнительных лицензий и сертификатов), персонифицирование ответственности за дебиторскую задолженность, проведение социальной политики, введение системы поощрений и наказаний для сотрудников, активная политика информирования о фирме для привлечения молодых перспективных профессионалов.

Мы предложили предприятию, в первую очередь, провести финансовые мероприятия. Так как без уменьшения расходов, а тем самым увеличения денежных средств, невозможно было бы провести другие мероприятия. Именно поэтому, посредством проведения бенчмаркинга, мы позаимствовали опыт у

одной из лидирующей компании на строительном на рынке, и как один из способов уменьшения расходов и увеличения денежных средств, который использует данная компания–лидер, мы внедрили бухгалтерский аутсорсинг. Аутсорсинг в строительстве – это принятие строительной фирмой решения о передаче другой организации исполнение отдельных функций, чаще всего непрофильных задач. Тем самым сокращаются управленческих издержки и, как следствие – повышается прибыль и обеспечивается высокий уровень качества услуг и, как следствие, увеличивается конкурентоспособность предприятия.

Посчитав стоимость ведения бухгалтерского учета на предприятия за год, мы получили следующие значения:

- единовременные затраты: 67 500,00 руб;
- текущие (эксплуатационные расходы) 1 028 920 руб.

Стоимость же ведения бухгалтерского учета с использованием компании – аутсорсера в год составит 495600 руб.

С учетом налогов, экономия от использования компании–аутсорсера составляет 533 320 рублей в год. Затраты на ведение бухгалтерии сократятся на 48%. Как мы видим, аутсорсинг позволил, сократив издержки, сэкономить большую часть денежных средств компании, которую в будущем сможет потратить за улучшения качества своих услуг либо на расширение производства, тем самым повысить свою конкурентоспособность.

Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анисимова, О.Н. Инновационный аутсорсинг и его преимущества на предприятиях строительной отрасли/ О.Н. Анисимова. – Журнал Теоретические и практические аспекты экономики, 2013. – 283-286 с.
- 2 Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: Учебное пособие./ О.В. Аристов.–М.: Финстатинформ, 1999. – 134 с.
- 3 Ахматова, М.В. Теоретические модели конкурентоспособности/ М.В. Ахматова. – М.: , 2003. – 234 с.
- 4Басовский, Л.Е. Экономический анализ: (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра–М, 2003. – 265 с.
- 5 Богомолова, В.Г. SWOT–анализ: теория и практика применения / В.Г. Богомолова. – Журнал Экономический анализ: теория и практика, 2004. – №7. – 32 с.
- 6 Большаков, А.С. Современный менеджмент: Теория и практика / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2000. – 219 с.
- 7 Гусев, Е.В. Организационно-экономические основы конкурентоспособности строительных предприятий / Е.А. Угрюмов, И.Г. Шепелев.– Вестник Южно–Уральского государственного университета Сер. Экономика и менеджмент, 2013. – Т.7, №1. – 107-110 с.
- 8 Демченко, А.А. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: Теория и методы измерения / А.А. Демченко. – Курск: Курск, 2000. – 168 с.
- 9Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: Янус–К, 2001. – 213 с.
- 10Захарченко, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий/ В.И. Захарченко.–Машиностроитель, 1999. – №11. – 34 с.

11 Иванов, Д.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера / Д.А. Иванов. – Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета ВАК Область наук Экономика и экономические науки, 2014. – №2. – 116-120 с.

12 Кравченко, О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / О.В. Кравченко. – Саратов: Поволж. межрегион. учеб.центр, 2000. – 113 с.

13 Кучуков, Р.Д. Проблемы конкурентоспособного развития / Р.Д. Кучуков.– Экономист, 2007.– №8. – с.12.

14 Ларин, В.М. Оценка уровня конкурентоспособности предприятий: возможный подход/ В.М. Ларин. – Власть, 1999. – №10. – 34 с.

15 Мисаков, В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы/ В.С. Мисаков.– М., 1998.–223с.

16 Морошкин, В.А. Стратегическое управление фирмой в условиях конкуренции: Учебное пособие. / В.А. Морошкин. – М.: МЭЛИ, 2000. – 423 с.

17 Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2003. – 496 с.

18 Яшин, Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н.С. Яшин.– Саратов: СТЭА, 2006. – 359 с.

19 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир / Р.А. Фатхутдинов.– М.: Экономика, 2005. –606с.

20 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов.– М. ИНФРА-М, 2000.– 278с.

21 Черников, А.В. Планирование развития конкурентоспособности предприятия / А.В. Черников.–Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика, 2007.– №3. – 21 с.

22 Официальный сайт ООО «Асгард». – <http://www.asgard-ltd.ru/>

23 Официальный сайт ООО «Все строй». – <https://vsestroy74.ru/>

24 Официальный сайт ООО «ИнвестСтрой–Урал». – <http://investstroyural.ru/>

25 Официальный сайт ООО «Кросби». – <http://www.tsk-krosbi.ru/>

26 Официальный сайт ООО «Метакс». – <http://metaxgroup.ru/>

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»

Повышение конкурентоспособности строительного
предприятия на примере ООО «ИнвестСтрой-Урал»

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 380302.2018.076.ВКР

Количество листов _____

Руководитель работы,
старший преподаватель
_____ Е.А. Угрюмов
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-495
_____ Е.К. Ельчанинова
_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
к.т.н., доцент
_____ М.К. Ветров
_____ 2018 г.

Челябинск 2018

