

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 «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор
ООО «ТРУБМЕТ

_____ С.В. Грушко
_____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н. доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 20__ г.

Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО «ТРУБМЕТ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
ЮУрГУ-38.03.01.2019.1887.ПЗ ВК

Руководитель работы
ст. преподаватель

_____ Н.Ю. Варкова
_____ 2019 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-503

_____ А.Ю. Золотов
_____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель

_____ М.Г. Трубева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Золотов, А.Ю. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТРУБМЕТ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-503, 2019, 91 с., 13 ил., 20 табл., библиогр. список – 78 наим., 2 приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «ТРУБМЕТ».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, факторы и методы оценки конкурентоспособности, пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка, описание деятельности ООО «ТРУБМЕТ», анализ конкурентов.

В результате проведенной работы были разработаны мероприятия и рассчитан экономический эффект повышению конкурентоспособности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Сущность конкурентоспособности.....	8
1.2 Факторы и методы конкурентоспособности.....	14
1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия.....	26
1.4 Конкурентный анализ трубной отрасли.....	34
2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРУБМЕТ».....	42
2.1 Характеристика предприятия.....	42
2.2 Анализ уровня конкурентоспособности.....	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	60
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия...	60
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Тематический план по реализации информационной и маркетинговой стратегии.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Смета на ремонт производственного помещения.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сегодня для отечественных предприятий задача повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции становится особенно актуальной в связи с тем, что негативные последствия, проведенных в 90-е годы экономических реформ, в значительной степени ослабили их позиции на внутреннем и зарубежном рынках. Неудовлетворительное состояние основных фондов и высокие издержки не позволяют еще многим предприятиям позитивно решать эту задачу.

В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления. Кроме того, в условиях рыночной экономики фирма-производитель, поставляющая свои товары, как на внешний, так и внутренний рынок, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая мировые уровни качества и издержки по созданию и реализации товара.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, оценки эффективности системы управления.

Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг.

Еще несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера и, прежде всего его концепция пяти сил

конкуренции, предполагающая комплексное изучение конкурентоспособности предприятия в отрасли.

Рыночные условия функционирования российских предприятий требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности. Именно конкурентная стратегия устанавливает направление деятельности предприятия в определении типа конкурентного преимущества и формирования ресурсного потенциала его реализации. Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке.

Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами. При этом количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия позволяет ему целенаправленно формировать и распределять свой ресурсный потенциал и тем самым обеспечивать его конкурентоспособность.

В условиях рыночной экономики, когда обостряется конкурентная борьба, необходимо иметь четко намеченный план действий, позволяющий адекватно использовать сильные стороны и открывающиеся возможности деятельности предприятия. Одновременно, следует предвидеть, вероятные угрозы и работать над устранением слабых сторон. Несмотря на то, что ситуация на российском рынке носит весьма нестабильный характер, рациональное планирование позволяет значительно снизить риск негативных последствий при принятии управленческих решений.

Надежным средством, позволяющим выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также оценить возникающие при этом возможности и угрозы, является SWOT-анализ, с помощью которого предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных последствий угроз. От того, насколько серьезно

менеджеры всех уровней подходят к проведению SWOT-анализа, зависит выбор стратегических направлений деятельности предприятия.

Объект исследования – ООО «ТРУБМЕТ».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ТРУБМЕТ».

Задачи исследования, решение которых обеспечит достижение поставленной цели:

- раскрыть понятие сущности конкурентоспособности;
- изучить факторы и методы оценки конкурентоспособности;
- охарактеризовать пути повышения конкурентоспособности предприятия;
- представить характеристику предприятия;
- проанализировать уровень конкурентоспособности предприятия.
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия;
- определить экономическую характеристику предложенных мероприятий.

Теоретическая основа исследования, проводимого в данной работе – труды таких авторов как Г.Л. Азоев, В.А. Баринов, И.М. Лифиц, Р.А. Фатхутдинов, Ю.А. Юданов и других, посвященные анализу конкурентоспособности и выявлению направлений ее совершенствования.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, факторы и методы оценки конкурентоспособности, пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка, описание деятельности ООО «ТРУБМЕТ», анализ конкурентов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентоспособности

Одной из главных целей любого субъекта хозяйствования, оказывающих влияние на формирование тех или иных мер стимулирования экономического развития, является повышение степени конкурентоспособности.

Известно, что А. Смит, классик экономической теории, впервые сформулировал понятие конкуренции. В последующем развитие теории конкуренции осуществлялось благодаря изысканиям американских, европейских, а также российских исследователей. В своем классическом понимании конкурентоспособность предприятия представляет собой способность субъекта хозяйствования успешно функционировать в условиях конкретного рынка посредством выпуска и реализации конкурентоспособного продукта (экономического блага: товара, работы, услуги) [68].

В условиях постоянного развития рыночного механизма получает наибольшую актуальность проблема конкурентоспособности предприятий в экономике. Ее решение требует от всех участников рыночных отношений активного поиска средств и способов повышения рыночной устойчивости производимого и реализуемого продукта.

В связи с этим ключевой задачей каждого экономического агента становится повышение степени конкурентоспособности для закрепления его позиций на рынке с целью максимизации эффективности в целом и прибыльности в частности [13, с. 35].

Стремление удовлетворять разнообразные запросы покупателей и потребителей раньше и лучше конкурентов вызывает к жизни необходимость осуществлять текущий перманентный мониторинг поведения своих конкурентов. Располагая информацией о сильных и слабых сторонах конкурентов, можно

оценить характер их будущих шагов на рынке, это позволит предприятию уверенно удерживать свои рыночные позиции.

Следование принципам конкурентоспособного микроэкономического развития, соответствующего современным экономическим реалиям, весьма актуально для России и в то же время характеризуется высокой степенью сложности. К числу значимых проблем отечественных предприятий в условиях внешнего санкционного воздействия иностранных «партнеров» относится дефицит собственных финансовых, кадровых и особенно инновационно-технологических ресурсов, необходимых для наращивания и сохранения конкурентоспособности на национальном и мировом уровне. Полноценное и обстоятельное понимание сущности конкурентоспособности предприятия вызывает к жизни необходимость формирования у менеджеров предприятий представления о рынке как о едином экономическом пространстве, которое включает в себя ряд функционально однородных объектов, системно связанных между собой [17, с. 113].

Рынок, бесспорно, является высококонкурентной средой, что проявляется в конкурентной борьбе за завоевание и удерживание рыночных позиций. Анализ ряда распространенных формулировок понятия «конкурентоспособность» дает возможность выделить несколько общих характеристик данной категории:

– конкурентоспособность отдельной составляющей организации – мера ее популярности для потребителя;

– качество во многом определяется степенью соответствия требованиям потребителя;

– конкурентоспособность как экономическая категория рассматривается в рамках конкретного определенного рынка или его сегмента;

– проблема конкурентоспособности имеет место только в открытом немонополизированном рынке, который при этом находится в неравновесном состоянии [26, с. 43].

Анализируя характеристики конкурентоспособности, мы сделали вывод, что американский профессор М. Портер разработал наиболее полное и емкое определение: «Конкурентоспособность - это качество предмета, имеющего некоторую долю рынка, которое характеризует степень соответствия экономических черт» [37, с. 44].

Исходя из данного М. Портером определения, можно сформулировать следующие утверждения:

- абсолютно конкурентоспособным является только тот продукт, который имеет не уступающие продуктам-конкурентам показатели в условиях анализируемого конкретного рынка товаров и услуг;

- основой оценки конкурентоспособности продукта деятельности предприятия должен стать научно обоснованный анализ рынка;

- приобретение продукта покупателем определяется его предпочтениями по степени удовлетворения потребностей данным продуктом;

- для потребителя решающее значение при принятии решения о покупке может иметь размер расходов, требуемых для удовлетворения своих потребностей;

- имеет смысл рассматривать само явление конкурентоспособности только на стадии реализации продукта [42, с. 60].

Подводя итог вышесказанному, можно также утверждать, что конкурентоспособность – это одна из ключевых рыночных категорий, отражающих одно из главных качеств рыночной экономики – конкурентность рынка как такового.

Несмотря на достаточную популярность данного вопроса в литературе и его актуальность в целом, не существует однозначного и общепринятого определения конкурентоспособности. Это связано с тем, что данное определение всегда тесно увязывается и подвержено зависимости от принадлежности к тому или иному продукту, предприятию, рынку или его сегменту.

В анализе хозяйственной деятельности актуализируется задача оценки конкурентоспособности предприятия и качества продукта его деятельности. Здесь требуется использование таких принципов анализа, как систематичность и комплексность аналитических процедур. Представляется, что оценка конкурентоспособности продукта должна сопровождать все стадии его жизненного цикла [48, с. 25].

В связи с этим и саму методику оценки конкурентоспособности целесообразно построить по принципу последовательного изучения стадий жизненного цикла. Выполнение маркетинговых исследований является при этом важнейшим звеном оценки конкурентоспособности. Подобные исследования должны включать обязательное изучение емкостного потенциала рынка, осуществление сегментации рынка, дальнейшее исследование его структуры и оценку позиций конкурентов, изучение информации о потенциальных и фактических потребителях (покупателях). Грамотный подход к организации и проведению маркетинговых исследований позволяет разработать требования к продукту, предполагаемому к выведению на рынок [67].

При этом основными параметрами маркетинговых исследований выступают:

- технический уровень продукции и ее технологичность;
- государственные стандарты в стране-импортере, внутрифирменные стандарты фирмы-импортера и требования потребителя;
- соответствие уровня качества продукта условиям контрактов на поставку;
- суммарные расходы потребителя на покупку продукта, монтаж, установку, наладку, возможность заказа запчастей, а также дальнейшего обслуживания и т.п. [72].

Закладываемые в основу исследования требования к продукту являются и основой для разработки перечня его характеристик, которые подлежат оценке. Эти характеристики количественно описывают свойства товаров. Здесь необходимо подчеркнуть, что конкурентоспособность должна характеризоваться

лишь теми параметрами, которые могут иметь значение в конкретном временном промежутке для конкретного потребителя.

Отсюда следует, что оценку конкурентоспособности важно осуществлять в условиях абстрагирования от всех параметрических характеристик продукта, выходящих за рамки этих свойств. Наличие такого излишнего количества параметров (с точки зрения потребителя) является лишним и способно в определенной степени снизить качество самой оценки конкурентоспособности.

В целях определения состава и количества параметрических характеристик продукта, подлежащих оценке, а также при непосредственном анализе этих характеристик целесообразно руководствоваться [32, с. 77]:

- утвержденными международными стандартами качества;
- стандартами качества страны-импортера и российскими стандартами качества;
- законодательствами страны-экспортера и страны-импортера, которые регламентируют требования к ввозимым товарам;
- документацией, сопровождающей поставку;
- стандартами предприятий-производителей;
- патентной документацией;
- документами, подтверждающими сертификацию и качество продукции.

Например, при оценке конкурентоспособности продукции промышленности необходимо существенное внимание уделять изучению нормативно-законодательных факторов и параметров [6, с. 107].

Здесь начать следует с оценки патентной чистоты конкретного изделия. Если продукция не отвечает требованиям патентной чистоты на сто процентов, необходимо разработать и оценить мероприятия, направленные на соблюдение требований патентной чистоты, и проводить анализ с учетом данных мероприятий.

В ходе изучения нормативных параметров и условий, действующих на потенциальном рынке сбыта, следует определить ключевые допустимые

возможности в сбыте продукта на конкретном рынке. При изучении внешнеэкономической политики государств, в которых планируется, сбыт продукта, необходимо установить наличие эмбарго и квотирования импорта, а также определить необходимость и потенциальную возможность лицензирования деятельности по поставке планируемого количества товара в условиях правового поля конкретного государства [44, с. 35].

Одновременно с количественными показателями ограничения в осуществлении торговли со страной предполагаемого импорта изучаются и технико-технологические ограничения, которые одновременно могут распространяться на планируемую к реализации продукцию. Конкурентоспособность предприятия определяется целым комплексом факторов, которые при различном своем сочетании являются составляющими уровня конкурентоспособности.

Эти факторы можно объединить в следующие группы.

1. Техничко-экономические, они включают собственно качество продукта, продажную цену в совокупности с эксплуатационными затратами. Факторы этой группы зависят в свою очередь от уровня организации труда, а также уровня его производительности, здесь имеет место связь с затратоемкостью, технологичностью и инновационностью производственного процесса и пр.

2. Коммерческие, они определяют условия процесса продаж, как то:

- конъюнктурные особенности рынка;
- продажный и послепродажный сервис;
- рекламно-информационное сопровождение сбытовой кампании (наличие и качество рекламы и информационных материалов о продукте и компании);
- имидж производителя, от имени которого действует продавец или имидж самого продавца.

3. Нормативно-правовые, они отражают требования, которым должен соответствовать продукт в части технической, экологической, морально-

этической и других характеристик, безвредности его использования, а также патентно-правовые требования [5, с. 80-83].

Если продукт оказывается несоответствующим установленным нормам и требованиям законодательства, то он не может реализовываться на данном рынке. Высокий уровень конкурентоспособности компании обеспечивает ей рыночную устойчивость, прибыльность и общую экономическую эффективность. При этом каждый хозяйствующий субъект ставит перед собой цель и задачи по достижению уровня конкурентоспособности, который позволял бы ему удерживать свои экономические позиции, укреплять и расширять их [18, с. 107].

Этим обусловлено то, что каждое предприятие озадачено проблемой постоянного поиска вариантов управления развитием способности поиска условий экономической безопасности при непостоянстве рыночной среды. Управление, направленное на поддержание и укрепление конкурентоспособности, предусматривает совокупность мер по систематическому совершенствованию предлагаемых потребителю товаров и услуг, перманентному поиску эффективных каналов сбыта, новых групп потенциальных покупателей, повышению уровня сервиса, рекламной деятельности.

1.2 Факторы и методы оценки конкурентоспособности

В практике управления выделяют следующие факторы, которые в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность любого предприятия:

- борьба с существующими конкурентами;
- угрозы со стороны новых конкурентов;
- возможности проведения торгов с поставщиками;
- возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
- угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг [52, с. 7].

Предприятие может обеспечить себе высокую конкурентоспособность лишь при наличии следующих признаков:

– потребители довольны и готовы купить повторно товары данной организации;

– общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к организации;

– работники гордятся своим участием в деятельности организации, а посторонние считают за честь трудиться в этой организации [49, с. 68-69].

Первым шагом по управлению конкурентоспособностью в деятельности любого предприятия является определение им своего места в рыночной среде, которое напрямую связано с выбором надежного и объективного метода оценки конкурентоспособности.

Важно уточнить, что оценка конкурентоспособности любой организации может осуществляться только среди предприятий, относящихся к одной отрасли. В целом, организация, работающая более продолжительное время на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед той организацией, которая только входит на данный рынок или работает короткий промежуток времени на нем [55, с. 124].

Другими словами, конкурентоспособность любой организации определяют достигнутые ей конкурентные преимущества.

В настоящее время существует множество стратегий конкуренции, в основе каждой из которых лежат конкурентные преимущества.

По мнению автора А.М. Кроткова конкурентное преимущество организации – это превосходство и высокая компетентность организации в какой-либо области деятельности или в выпуске товаров по сравнению с конкурирующими предприятиями [41, с. 21].

Автор А.Ю. Юданов, определяет конкурентное преимущество организации следующим образом:

– это положение организации на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей;

– это те характеристики и свойства товара или марки, которые создают для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [58, с. 44].

В практике управления существует такое понятие, как фактор конкурентного преимущества, под которым понимается конкретный компонент внешней или внутренней среды организации, по которому она превосходит своих конкурентов . Такие факторы могут быть:

- тактическими – когда организация превосходит конкурентов в ближайшей перспективе, а именно на срок не более одного года;
- стратегическими – когда организация превосходит конкурентов в течение более длительного периода времени, чем один год [75].

Организации получают конкурентные преимущества, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства, они выходят с ними на рынок и тогда это нововведения. Нововведения ведут к изменению лидерства в конкуренции, если прочие конкуренты либо не распознали пока нового способа ведения дел, либо не могут или не желают изменить свой подход к данной проблеме. Типичные причины новаций, дающие конкурентные преимущества фирме, представлены на рисунке 1.1 [53, с. 163].

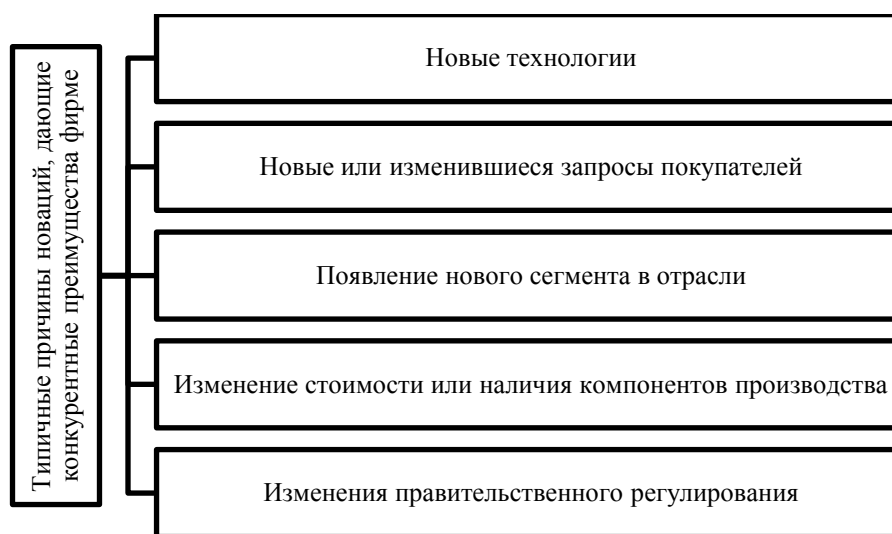


Рисунок 1.1 – Типичные причины новаций, дающие конкурентные преимущества фирме

В свою очередь на рисунке 1.2 представлены основные показатели конкурентоспособности любой организации[32, с. 45].

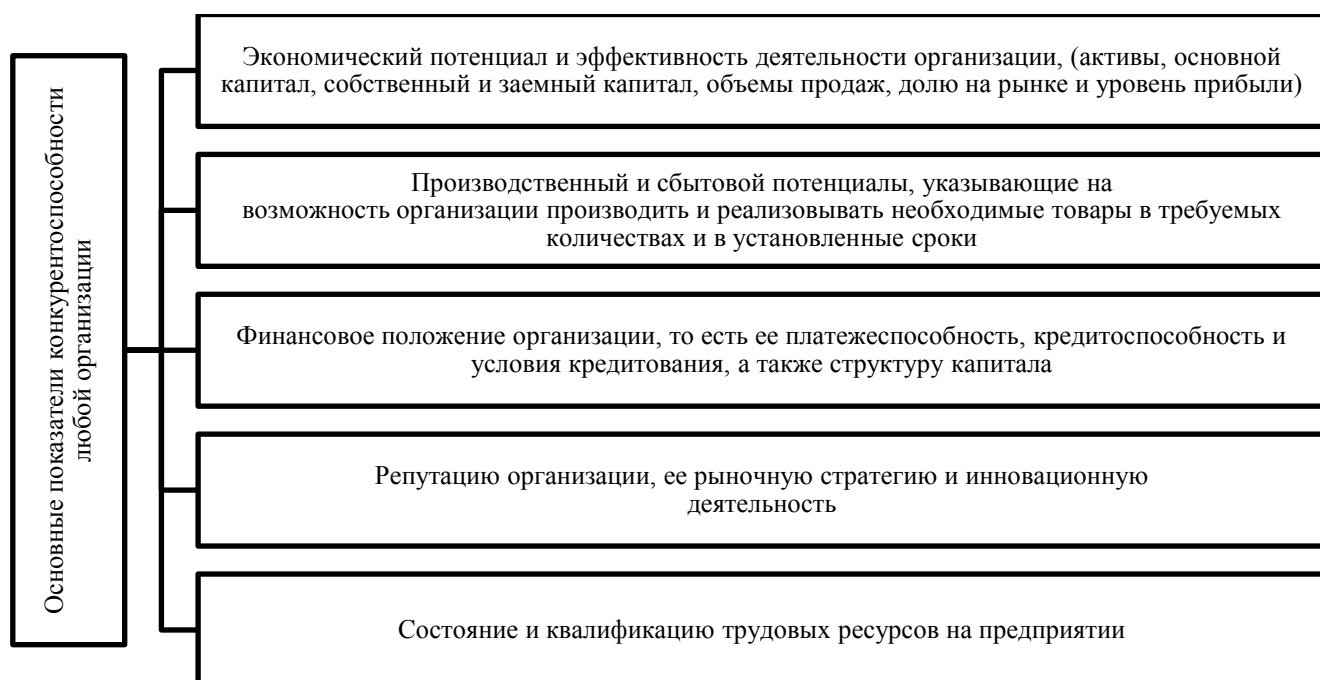


Рисунок 1.2 – Основные показатели конкурентоспособности организации

Проблема конкурентоспособности является одной из ключевых для государств с рыночным типом хозяйства, поскольку политически не устойчивое государство со слабой, деградирующей экономикой просто не может создать благоприятных условий для решения проблемы конкурентоспособности предприятий.

Сегодня в России проблема конкурентоспособности и участия в ее решении государства стоит намного острее, чем в зарубежных развитых странах. Несмотря на то, что в сложившихся условиях государство не в состоянии прямо управлять конкурентоспособностью даже в национализированных отраслях, его роль остается значимой. Должна быть выработана конструктивная политика в области укрепления конкурентоспособности как отдельных российских производителей, так и экономики в целом [12, с. 19].

Если обратиться к опыту США и Японии, можно сделать вывод, что рост конкурентоспособности в этих странах начинался на базе отдельных предприятий. Не случайно многие исследователи, например, М. Портер и Х. Такеучи, имея в виду конкурентоспособность страны или экономики, в конечном счете ведут речь о конкурентоспособности предприятий, которые непосредственно

принимают участие в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынках. В то же время существует множество мнений относительно определения конкурентоспособности, но универсального определения для всех объектов и субъектов нет. Все зависит от того, к какому объекту или субъекту оно относится [8, с. 60-61].

Рассмотрим конкурентоспособность как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Производство и реализация конкурентной продукции – обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умение эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы [4, с. 56].

Конкурентоспособность организации, по мнению Г. Кипермана, зависит от таких факторов, как конкурентоспособность товара, наличие информации о состоянии рынка и конкурентах, конкурентные преимущества предприятия.

Помимо вышеперечисленных факторов профессор П.С. Завьялов отмечает влияние структуры отрасли и степени вовлеченности предприятий в эту отрасль и диверсификацию предприятий-производителей товара. Влияние этих факторов имеет особое значение для предприятий (рисунок 1.3) [40, с. 106].

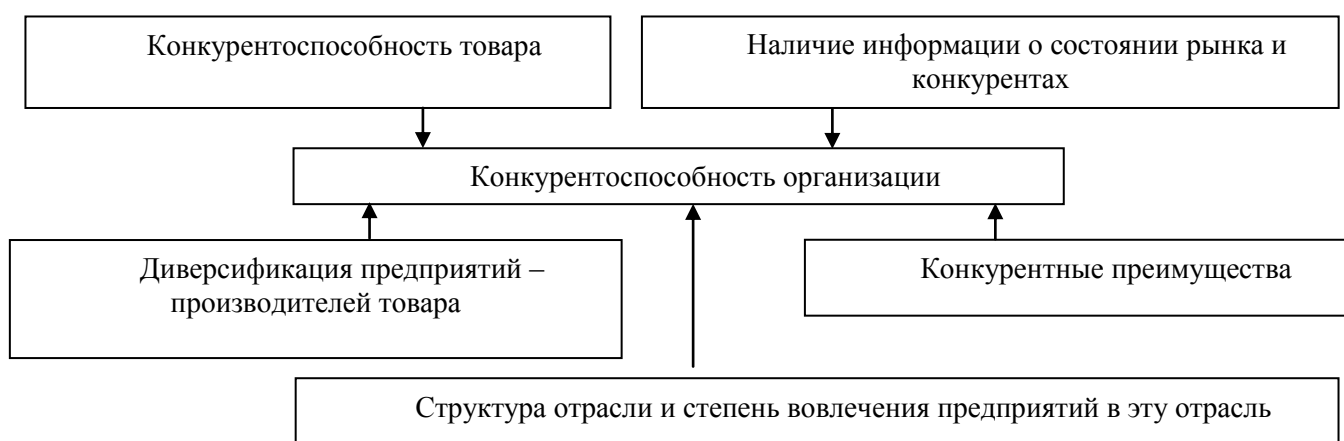


Рисунок 1.3 – Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия

Исходя из представленной схемы, следует отметить следующее: уровень конкурентоспособности товара занимает центральное место в системе оценочных показателей деятельности предприятия, поскольку товар – это конечный общественный результат производства, и чем больше предприятие продает продукции на внутреннем и внешнем рынках, тем больше оно конкурентоспособно.

Автор Г.Л. Азоев определяет конкурентоспособность товара его обобщенной характеристикой, которая позволяет выявить преимущества совокупности свойств технического уровня и качества продукта перед аналогичными изделиями конкурента. Для четкого представления о своем положении на рынке предприниматели, их маркетологи и менеджеры должны уметь количественно измерять конкурентоспособность своих товаров и услуг, что позволяет им эффективно управлять его уровнем. Для этого необходимо, прежде всего, качественная информация, характеризующая полезный эффект, получаемый как производителями, так и возможными потребителями их продукции[4, с. 68]

В сложившейся экономической ситуации для российских предприятий очень важно иметь прочные связи с родственными и поддерживающими отраслями, то есть поставщиками ресурсов (материалов, комплектующих). В настоящее время промышленный комплекс начинает активно формировать свою новую структуру с ориентацией на повышение конкурентоспособности предприятия. Основа для этого – поиск рынков сбыта конечной продукции в стране и за рубежом, анализ качественных параметров, предъявляемых этими рынками.

Затем начинается поиск партнеров, позволяющих производить такую продукцию, и, если таких партнеров в стране нет, их место занимает аналогичная продукция мирового рынка. Так формируются цепочки производств, ориентированных на продукцию с реальными возможностями сбыта.

Отсюда следует, что уровень развития обеспечивающих отраслей (как фактор формирования конкурентоспособности) сегодня в России может быть оценен достаточно низко [49, с. 85].

Среди основных принципов повышения конкурентоспособности можно выделить следующее:

- руководство должно уметь принимать непопулярное решение, но создавать в то же время атмосферу стабильности;
- каждый работник должен поддерживать движущую силу организации - ее жизнеспособность, стремление быть ведущей;
- организация должна пытаться завоевать доверие клиентов и стараться получать достаточные доходы;
- организация должна планировать свою политику на длительное время и набирать на работу людей талантливых, работоспособных [19, с. 183].

Такие авторы как Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов дают следующее определение конкурентному статусу (конкурентной позиции) организации – совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации [54, с. 78; 58, с. 83].

Конкурентный статус организации непосредственно зависит от ее конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждая организация обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики организации невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности организации зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей [66].

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности[45, с. 30].

Специалисты предлагают для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности деятельности, среди которых:

- имидж;
- концепция и качество продуктов;
- уровень диверсификации видов бизнеса;
- суммарная рыночная доля главных видов бизнеса;
- мощность научно-исследовательской и конструкторской базы;
- мощность производственной базы и т.д.

Данные факторы должны быть детализированы и дополнены за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [38, с. 104].

Рассмотрим основные методы оценки конкурентоспособности.

Одним из наиболее популярных методов в настоящее время является оценка конкурентоспособности организации с помощью SWOT-анализа, заключающегося в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Основные параметры SWOT-анализа представлены на рисунке 1.4 [51, с. 152].

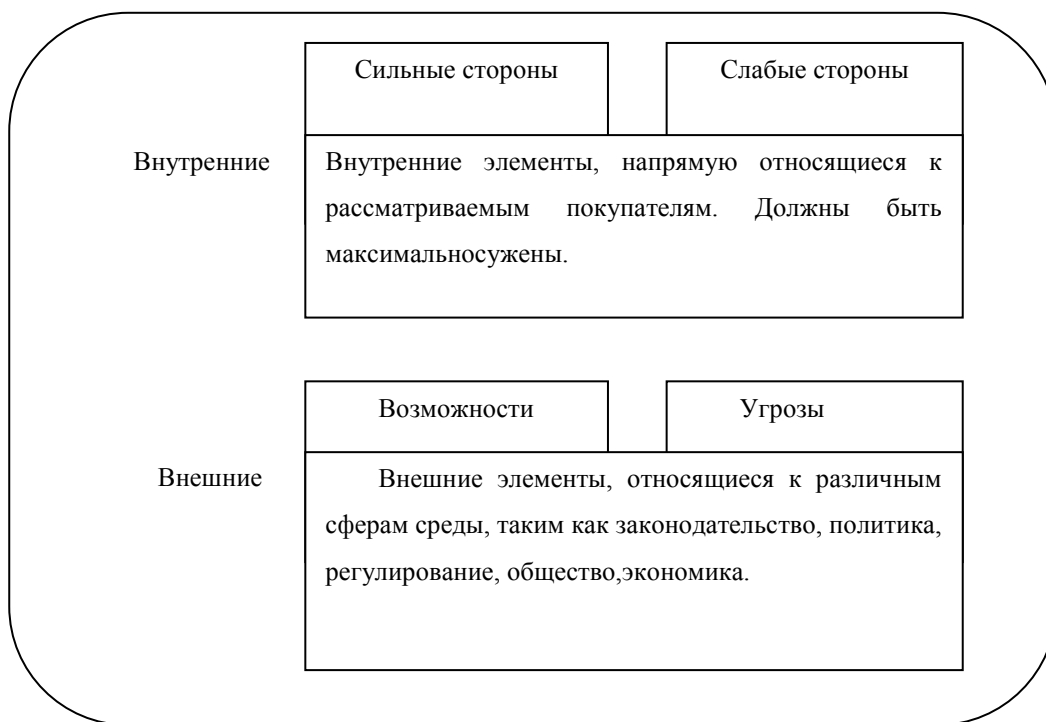


Рисунок 1.4 – Основные параметры SWOT-анализа

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли организация внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам. Соответственно, необходим анализ внутренней и внешней ситуации.

Рассмотрим следующий метод оценки конкурентоспособности на базе «4Р». Маркетинг-микс – это комбинация четырех контролируемых факторов, влияющих на прибыль компании:

- товар (product) – это услуга или материальное благо, удовлетворяющее потребности целевой аудитории. Прежде всего необходимо определить, количественно и обосновать реальный целевой рынок;

- место (place). Место означает размещение (обычно управляемое продажами или OEM), например, наличие продукта там, где и когда целевые клиенты хотят его купить;

- рекламные акции, продвижение (promotion). Продвижение включает в себя рекламу, цифровой маркетинг, PR, событийный маркетинг, прямой маркетинг, личные продажи, маркетинг каналов и альянсы;

– цена(price). Цена состоит из политики в отношении базовой цены, обновления, скидки и купоны, цена дистрибьютора и т.д.

Недостатком данного метода является то, что при оценке факторов конкурентоспособности могут сказываться личные симпатии экспертов к товарам или услуге, их самочувствие, положение дел на работе, в семье и т.д.[24, с. 159].

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес организации.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду организации и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

На практике PEST-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов (таблица 1.1) [30, с. 105].

Таблица 1.1 – Характеристика PEST-анализа

Политика	Р	Экономика	Е
1) правительственная стабильность; 2) изменение законодательства; 3) государственное влияние отрасли; 4) государственное регулирование конкуренции в отрасли.		1) общая характеристика экономической ситуации; 2) курс национальной валюты и ставка рефинансирования; 3) уровень инфляции и безработицы;	
Социум	S	Технология	Т
1) демографические изменения; 2) изменения структуры доходов; 3) отношение к труду и отдыху; 4) социальная мобильность.		1) государственная техническая политика; 2) значимые тенденции в области НИОКР; 3) новые продукты; 4) новые патенты.	

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Наиболее известным методом оценки конкурентоспособности, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции», разработанная М. Портером и представленная следующим образом:

- соперничество среди конкурирующих продавцов;
- конкуренция со стороны товаров-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов;
- экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- экономические возможности и торговые способности покупателей.

Данная модель представлена схематично на рисунке 1.5[25, с. 142].

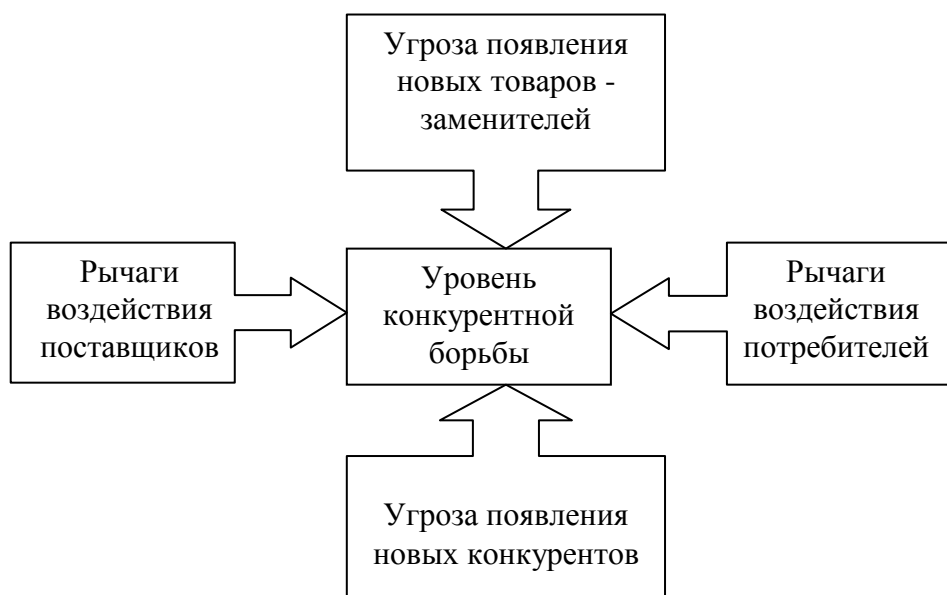


Рисунок 1.5 – Модель «пяти сил конкуренции» М.Портера

Рассмотрим подробнее каждый сегмент данной модели:

Угроза появления новых товаров-заменителей. Заменяющие товары или услуги, которые могут использоваться вместо продуктов или услуг компании, представляют угрозу. Компании, которые производят товары или услуги, для которых нет близких заменителей, будут иметь больше возможностей для

повышения цен и установления выгодных условий. Когда доступны близкие заменители, у клиентов будет возможность отказаться от покупки продукта компании, и влияние компании может быть ослаблено.

Угроза появления новых конкурентов. Сила компании также зависит от силы новых участников на ее рынке. Чем меньше времени и денег потребуется конкуренту, чтобы выйти на рынок компании и стать эффективным конкурентом, тем больше позиция компании может быть значительно ослаблена. Индустрия с сильными барьерами для входа является привлекательной чертой для компаний, которая позволяет им устанавливать более высокие цены и договариваться о лучших условиях/

Рычаги воздействия поставщиков. Сила поставщиков – эта сила определяет, насколько легко поставщики могут повысить стоимость ресурсов. На него влияет количество поставщиков основных ресурсов товара или услуги, насколько уникальными являются эти ресурсы, и сколько будет стоить компании переход от одного поставщика к другому. Чем меньше количество поставщиков и чем больше компания зависит от поставщика, тем больше у поставщика возможностей для увеличения затрат и увеличения преимуществ в торговле. С другой стороны, когда существует много поставщиков или низкие затраты на переключение между конкурирующими поставщиками, компания может снизить затраты на производство, увеличивая прибыль.

Рычаги воздействия потребителей. Сила клиентов – это в частности, касается способности покупателей снижать цены. Сила зависит от того, сколько покупателей или клиентов у компании, насколько значительным является каждый клиент и сколько будет стоить компании поиск новых клиентов или рынков для своей продукции. Меньшая и более мощная клиентская база означает, что у каждого клиента есть больше возможностей вести переговоры по более низким ценам и более выгодным сделкам. Компании, у которой много мелких независимых клиентов, будет проще устанавливать более высокие цены для увеличения прибыльности.

Уровень конкурентной борьбы. Для большинства отраслей это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда конкуренты конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях[33, с. 77].

В параграфе рассмотрены факторы и методы оценки конкурентоспособности организации. Среди основных факторов, которые в большей степени влияют на конкурентоспособность организации, выделены следующие: борьба с существующими конкурентами; угрозы со стороны новых конкурентов; возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними; возможности проведения торгов с поставщиками и угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг.

Дана подробная характеристика конкурентному преимуществу. Выделены факторы конкурентного преимущества и основные показатели конкурентоспособности организации. Проанализированы методы оценки конкурентоспособности организации при помощи SWOT-анализа, PEST (STEP) – анализа, а также теории «4P» и модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.

1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Предприятиям для увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности также необходимо стимулировать рост спроса на дополнительные услуги. Для преодоления низкой прибыльности дополнительных услуг и повышения их привлекательности следует:

- проводить рекламные кампании, отражающие суть предлагаемых услуг и преимущества, которые они приносят покупателю;
- снизить цены на дополнительные услуги;
- сделать услуги более доступными для потребителя и внести в них необходимые коррективы.

Эти мероприятия помогут извлечь дополнительную прибыль и сохранить имидж инновационного предприятия. Организация в условиях обострения

конкуренции на рынке, прибегает к поиску новых форм и методов конкуренции. Большинство предприятий стремятся создать устойчивое конкурентное преимущество в области производства, управления и продаж, поскольку ценовая конкуренция обеспечит лишь временные преимущества на рынке. Многие фирмы внедряют инновации, пытаясь улучшить свои экономические показатели, в самых важных областях, таких как эффективность экономической деятельности, производительность труда, международная конкурентоспособность, используя реорганизацию бизнес-операций и структуры.

Многочисленные исследования показали, что инновации, внедряемые только в сфере производства или продаж, уже приводят к положительным экономическим результатам, включая такой же рост производительности труда, даже когда достигнут один результат. Однако немедленного улучшения экономических показателей может не наблюдаться, поскольку должно пройти определенное время, в течение которого должно произойти снижение затрат на рабочую силу [5, с. 54].

С внедрением систем общего менеджмента качества в организациях основное внимание уделяется качеству и придерживаются принципа, при котором затраты на достижение и поддержание качества намного ниже, чем потери от коррекции некачественной продукции [6, с. 69].

Анализируя вопросы конкурентоспособности предприятия, правомерно исходить из следующих положений:

- производство с минимальными затратами перестало быть единственной целью производителя;
- ценовая конкуренция уже не единственная форма.

В связи с этим концепция конкурентоспособности фирмы основана на получении конкурентного преимущества путем дифференциации общего предложения компании путем улучшения качества и масштаба услуг, предлагаемых клиенту.

В современных условиях, характеризующихся глобальной конкуренцией на все более интегрированных мировых рынках, динамизм, масштаб и устойчивость инновационного технологического развития стали решающим фактором повышения конкурентоспособности экономики, обеспечения обороноспособности, экономической, технологической и экологической безопасности страны.

Современная теория конкуренции располагает разнообразными концепциями, методами, моделями и инструментами оценки повышения конкурентоспособности предприятия. Вместе с тем в практике российских промышленных предприятий применение находит лишь небольшая часть теоретических разработок. Это связано с их несоответствием специфике конкурентной среды и недостаточной квалификацией отдельных руководителей.

Сформировать механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий с учетом особенностей современных условий хозяйствования, связанных с глобализацией экономики и ужесточением международной конкуренции, позволяет развитие такой экономической категории как конкурентный потенциал [59, с. 106].

Конкурентный потенциал современного предприятия отражает наличие у него возможностей по формированию долговременных конкурентных преимуществ.

Конкурентный потенциал, с одной стороны, обеспечивает эффективную реализацию конкурентной стратегии, способствует сохранению или увеличению доли рынка и, тем самым, обеспечивает конкурентоспособность предприятия, а с другой – создает условия для развития и улучшения конкурентной позиции предприятия и влияет на устойчивое конкурентное преимущество [21, с. 69].

Устойчивость конкурентного преимущества предприятия предполагает его наличие в стратегической перспективе. Ресурсные конкурентные преимущества основаны на возможностях и способностях предприятия привлечь ресурсы на более выгодных условиях; установить устойчивые и стабильные долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов.

Принципы и инструменты реализации концепции конкурентоспособности предприятия представлены на рисунке 1.6 [39, с. 130].

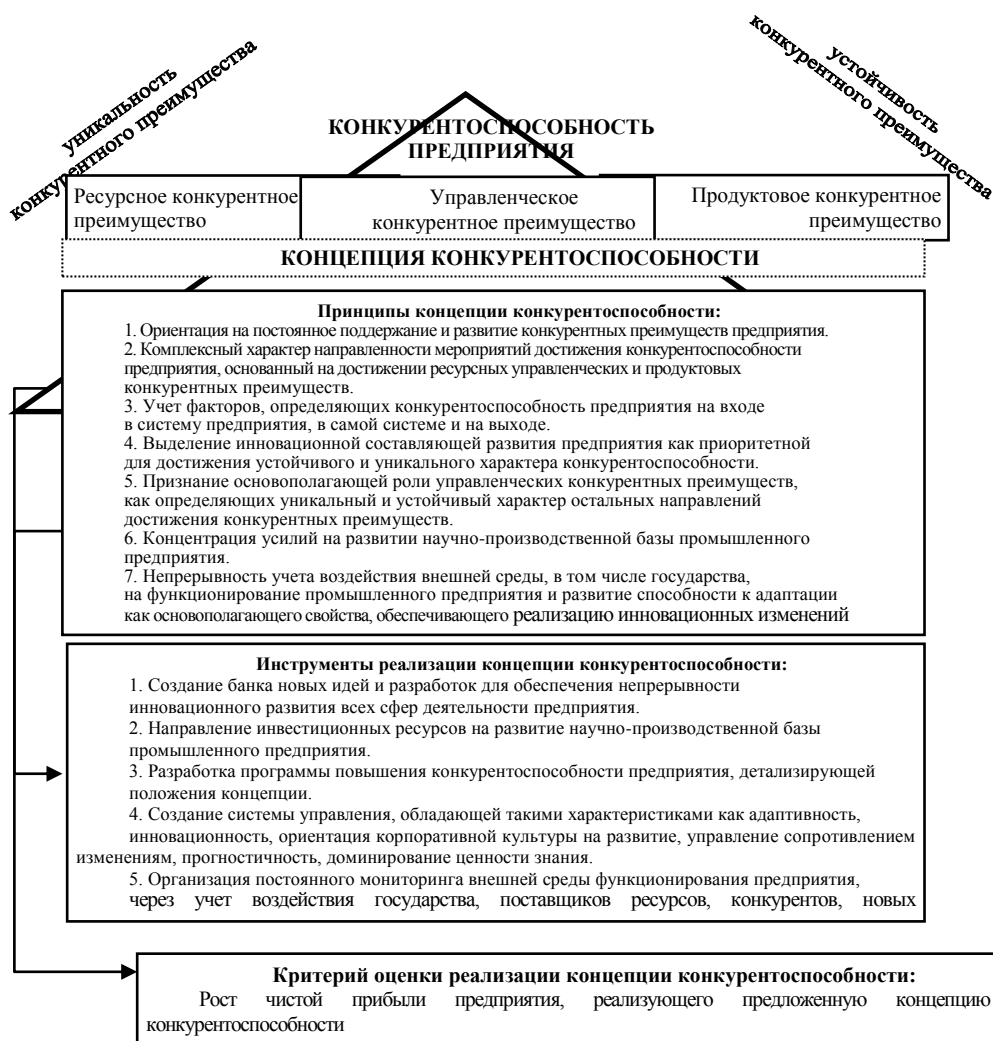


Рисунок 1.6– Принципы и инструменты реализации концепции конкурентоспособности современного предприятия

Продуктовые конкурентные преимущества оцениваются при выходе продукта на рынок. Наличие устойчивых, уникальных характеристик продукта позволяет предприятию оптимизировать соотношение: цена / качество-затраты. Управленческие конкурентные преимущества, выражаемые в наличии уникальных характеристик менеджмента предприятия, определяют эффективность системы управления и являются доминирующими в обеспечении общей конкурентоспособности предприятия [50, с. 6].

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия (рисунок 1.7) [76].



Рисунок 1.7 – Пути повышения конкурентоспособности предприятия

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость.

В настоящее время бизнес становится все более сложным, разноплановым и динамичным. Технологии, люди, информация, деньги, система менеджмента меняются гораздо быстрее, чем раньше, приводя к созданию все более конкурентных рынков. Предприятия вынуждены постоянно разрабатывать и применять инновационные стратегии, чтобы занять конкурентную позицию на рынке.

Пока фирмы конкурируют друг с другом, такие инфраструктуры как телекоммуникации, транспорт, уровень образования и технические навыки поощряют конкуренцию предприятий. Основа конкуренции – всегда идти наравне

с техническим, технологическим, информационным прогрессом и не отставать от постоянно меняющихся условий [15, с. 70].

Повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов.

Особое внимание необходимо уделить человеческим ресурсам как ключевому элементу продуктивности и конкурентоспособности.

Безусловно, существуют общие методы повышения конкурентоспособности предприятия, однако пути повышения конкурентоспособности конкретной фирмы должны рассматриваться исходя из сферы ее деятельности, вида предприятия, организационной структуры и других факторов [27, с. 163].

Резервы конкурентоспособности как неиспользованные возможности связаны, с одной стороны, с особенностями использования отдельных элементов внутреннего потенциала предприятия, а с другой, что немаловажно, с использованием факторов внешней рыночной среды. К последним относятся использование резервов, «формальных правил игры», установленных государством, и резервирование самих рыночных механизмов, также формирующих отношение потребителей к предприятию.

Резервы конкурентоспособности предприятия связаны прежде всего с неиспользованными возможностями текущей рыночной ситуации, которая определяется основными характеристиками самого рынка и условиями деятельности, установленными государством как в области законодательной, так и нормативной базы.

Для компании очень важно при разработке стратегии четко определить целевой рынок своей деятельности. В то же время рынок может быть глобальным, национальным или отраслевым. Резервы для правильного выбора целевого рынка могут быть определены на основе анализа соответствующих индикаторов рынков

или сегментов этих рынков, где компания может обеспечить максимальную прибыльность и на которую она будет ориентироваться в своей производственной программе.

При определении резервов целевого рынка особое внимание уделяется этапу жизненного цикла продукта, так как существует возможность спроса на товары рыночного и технологического новшества на одном рынке или сегменте рынка, на другом рынке - спрос на Традиционные товары, находящиеся в стадии зрелости и требующие небольших улучшений, на третьем рынке - проблема срочного изъятия товара с рынка может возникнуть в связи с появлением на нем принципиально новых товаров.

В современных условиях, когда мировой рынок и национальные промышленные рынки разделены между сторонами, наибольший интерес представляет изучение отдельных рыночных сегментов и выявление в этой связи резервов предприятия благодаря четкой целевой ориентации производства на требования конкретные потребители.

Сегмент рынка является частью конкретного товарного рынка, где определенная группа потребителей ориентируется на определенную модификацию продукта. Сегментация рынка основана на тезисе о том, что отдельное предприятие в конкурентной среде не в состоянии удовлетворить все требования к определенному товару и должно ориентироваться в своей деятельности на те сегменты, которые наиболее предпочтительны с точки зрения его деятельности.

Сегментация рынка в зависимости от целевой функции может быть разной. Выделить географическую, демографическую сегментацию; сегментация по социально-психологическим факторам; сегментация по группам конкретных потребителей (разовые покупатели, постоянные покупатели, потенциальные покупатели и т.д.) и ряд других.

Резервы для оценки условий деятельности на целевом рынке тесно связаны с резервами правильного выбора целевого рынка и его сегмента. Эти резервы могут

быть определены при составлении объективных прогнозов экономических, политических, технических и технологических условий на рынках, представляющих интерес, и их сегментах, что позволяет определять и экстраполировать тенденции спроса, конкуренции и прибыльности [34, с. 50].

Таким образом, можно сделать вывод, что пути повышения конкурентоспособности предприятия необходимо хорошо представлять внешнюю среду, в которой работает предприятие, её факторы и иметь четкое представление о внутренней среде предприятия.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо обращать внимание на обдуманное, взвешенное и квалифицированное управление производством с учетом специфических условий переходного периода, а также на разработку и реализацию внешней и внутренней конкурентоспособной политики предприятий.

Подводя итог анализа, проведенного в данной главе, еще раз отметим, что в настоящее время конкурентоспособность рассматривается как ключевой критерий оценки успеха стран, отраслей и компаний. Всемирный экономический форум определяет конкурентоспособность как совокупность институтов, политики и факторов, определяющих уровень производительности.

Более того, конкурентоспособность может быть определена как приобретение большей доли рынка, повышение прибыльности и долгосрочной стабильности, а также рост этих показателей, тем самым улучшая благосостояние и уровень жизни людей.

Для того чтобы выжить, компании и отрасли должны быть достаточно конкурентоспособными на внутреннем и международном рынках. Если компании хотят добиться успеха на конкурентной арене, они должны иметь конкурентное преимущество, что означает создание и поддержание превосходных показателей в отдельных сферах бизнеса, которые позволяют компании превосходить своих конкурентов.

1.4 Конкурентный анализ трубной отрасли

Будущее мирового рынка промышленных труб выглядит многообещающим с возможностями в области производства электроэнергии, нефтехимической, автомобильной и промышленной переработки. Ожидается, что к 2023 году мировой рынок промышленных труб достигнет примерно 21,7 млрд. Долл. США с среднегодовым темпом роста 2,5% в период с 2018 по 2023 год. Основными факторами роста этого рынка являются увеличение объемов строительства новых трубопроводов, замена устаревших трубопроводов, уровень урбанизации и инфраструктура.

Новые тенденции, которые оказывают непосредственное влияние на динамику промышленности промышленных труб, включают в себя все более широкое использование бездонной технологии в производстве труб для снижения эксплуатационных рисков и разработку многослойных труб для повышения прочности и долговечности.

Ожидается, что мировой рынок металлических труб к 2023 году достигнет примерно 97,7 млрд. Долларов США, а среднегодовой темп роста продаж - 3,9% с 2018 по 2023 год.

Мировой рынок металлических труб выглядит многообещающим с возможностями в нефтегазовой, энергетической, автомобильной и промышленной сферах. Основными движущими силами этого рынка являются расширение строительства новых трубопроводов для нефти и газа, воды и сточных вод, замена устаревших трубопроводов и развитие инфраструктуры.

Исследователь прогнозирует, что стальная труба, как ожидается, останется самым крупным сегментом и станет свидетелем самого высокого роста в течение прогнозируемого периода из-за растущего спроса в нефтегазовой, энергетической и автомобильной промышленности.

На мировом рынке металлических труб нефть и газ останутся крупнейшей отраслью конечного использования в течение прогнозируемого периода из-за увеличения объемов разведки и добычи нефти и газа.

Ожидается, что Северная Америка останется крупнейшим регионом из-за увеличения объемов разведки нефти и газа. Ожидается, что АРАС продемонстрирует наибольший рост в течение прогнозируемого периода из-за увеличения развития инфраструктуры, урбанизации и мер государственного стимулирования экономики в этом регионе.

Новые тенденции, которые оказывают непосредственное влияние на динамику индустрии металлических труб, включают в себя расширение использования высококачественных и технически совершенных труб и развитие многослойных труб для прочности и долговечности.

Серьезной проблемой трубного рынка в последние годы была слабая ценовая конъюнктура.

Падение, начавшееся в конце 2014 г., продолжалось весь 2015 г. и весну 2016 г. В 2016 г. цены на стальные трубы пошли вверх. Основной причиной роста стал Китай, компенсировавший издержки от повышения цен на железорудное сырье и снизивший производство на фоне растущего спроса.

Это вызвало цепную реакцию по всему миру и серьезно укрепило мировые цены на стальную продукцию, в том числе на трубы. В середине года рост усилился после заявлений правительства КНР о значительных сокращениях сталелитейных мощностей до конца 2017 г. и рекордного сокращения запасов готовой металлопродукции на складах. В начале 2018 г. рост цен ускорился.

За первое полугодие 2019 г. цены выросли в среднем на 20%. В течение года можно ожидать роста волатильности цен, так как главным фактором, определяющим ситуацию на рынке, стало «ручное» регулирование в КНР.

Проведем анализ конкурентной ситуации в отечественной трубной отрасли. В настоящее время металлургическая промышленность развивается значительными темпами, в том числе и трубная отрасль.

Суммарное производство стальных труб в России в 2016 г. составило 5,4 млн. тонн, в 2017 г. – 6,2 млн. тонн (+15% к 2016 г), в 2018 г. – 9,2 млн. тонн (+48% к

2019 г), в I квартале 2019 г. – 2,56 млн тонн, или на 21,2% больше уровня января – марта 2018 года [62].

Увеличение производства стальных труб прежде всего связано с ростом емкости отечественного рынка этой продукции. Стальные трубы применяются для строительства магистральных трубопроводов различного назначения, для обустройства нефтяных и газовых месторождений, внутрипромысловых трубопроводов, нефтепроводов и газопроводов до точки врезки в магистральные нефтепроводы и газопроводы, а также в строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве, промышленности и т.д. [61].

Ядром российской трубной промышленности являются три холдинга – ТМК, ЧТПЗ, ОМК. Компании входят в ТОП-10 мировых производителей труб и обеспечивают около 70% потребностей внутреннего рынка.

В последние несколько лет за счет выхода на рынок значительного числа новых производителей сварных труб совокупная доля тройки лидеров несколько снизилась, конкуренция усилилась.

Особенно заметные изменения произошли на рынке труб строительного сортамента. Здесь традиционно самая сильная конкуренция ввиду большого количества игроков. При этом распределение мощностей в этом сегменте неравномерно.

Крупнейшими игроками являются Группа ЧТПЗ, ТМК и «Северсталь», на долю которых по данным ИА «Металл-Курьер» приходится около 50% рынка. Кроме того, значительные объемы выпускают ОМК, Королевский ТЗ, «МеталлСервис», ГК «Демидов», ХК «Татэлектромаш», «Профиль-Акрас», Волжский ТПЗ, «Уралтрубпром».

При этом ЧТПЗ и ТМК обеспечивают рынок по большей части бесшовными трубами, а подавляющее число других игроков представляют сегмент сварных труб. Особенно велико число производителей труб мелких типоразмеров, что объясняется низким уровнем требуемых инвестиций в создание производства.

Для многих производств труб МСД характерна их локализация вблизи центров потребления их продукции. Это ведет к тому, что спотовый рынок становится все больше рынком региональных производителей. Изменения на рынке труб строительного сортамента были связаны с резким ростом производственных мощностей в последние годы. За пять лет в сварном сегменте мощности выросли более, чем на 60%, число производственных линий превысило 100.

Причем рост происходил не только за счет расширения действующих производств, но (по большей части) за счет строительства новых заводов (в том числе металлотрейдерами, принявшими решение инвестировать в собственные производства).

Среди новых игроков 2015-2016 гг. – «Вологдаметаллооптторг» (Северо-Западный ФО), ГК «ИнтерметГрупп»/Ногинский ТПЗ (Центральный ФО), ГК «Феррум» (Сибирский ФО), «МЕТАЛЛИНВЕСТ»/ Ирбитский ТЗ (Уральский ФО), АО «Сталепромышленная компания» (Уральский ФО).

Расширили свои производственные мощности «ГАЗПРОМТРУБИНВЕСТ» (+350 тыс. тонн, МСД 140–426 мм), ГК «Демидов» (48 тыс. тонн, 16-63 мм), «Королевский трубный завод» (110 тыс. тонн, 15-76 мм) и др.

Рост конкуренции и сложные рыночные условия привели к уходу с рынка слабых игроков и к активизации процессов слияний и поглощений. Доля мини-заводов, по данным игроков рынка, не превысила по итогам 2016 г. 39%. В то же время долю на рынке наращивают крупнейшие игроки – «Северсталь» и ОМК.

Появление новых предприятий, пришедшееся на период слабого спроса, также привело к снижению загрузки мощностей. Так, в 2016 г. по данным ПАО «Северсталь» она составила 49%, тогда как в 2014 г. была 63%. При этом, согласно заявленным проектам, в 2017 г. могут введены еще 330–350 тыс. тонн новых мощностей.

Крупнейшим производителем труб большого диаметра на сегодняшний день является ОМК с долей более 30%. Второй по величине – ЧТПЗ. В сумме на два предприятия пришлось 53% ТБД, выпущенных в стране в 2016 г. На третьем и

четвертом месте по объемам производства находятся ТМК и Северсталь. В 2016 г. на рынке появился пятый крупный игрок – Загорский трубный завод (ЗТЗ), прежде специализировавшийся на нанесении защитного изоляционного покрытия на готовые трубы.

По официальным сообщениям, трубы ЗТЗ были включены в реестр продукции, допущенной к применению на объектах «Газпрома». Однако, согласно опубликованной информации, в отличие от «большой четверки» (а также трейдинговой компании «Трубные инновационные технологии»), ЗТЗ как новый поставщик пока получил допуск лишь к тендерам на ремонтные работы, а не на строительство новых газопроводов.

Несмотря на это, появление нового игрока на и без того проблемном рынке заметно усилит конкуренцию и может снизить загрузку мощностей в сегменте. В то же время нельзя не отметить логичность развития производственной цепочки компании, давно присутствующей на рынке ТБД (пусть и в другом качестве).

Наиболее высока концентрация производства в сегменте труб нефтегазового сортамента. Лидером в производстве труб OCTG является ТМК, для которой этот рынок выступает основным.

На долю компании приходится более 65% в производстве нарезных труб в России. Вторым по величине продуцентом является ЧТПЗ, обеспечивший в 2016 г. около 18% внутрироссийского выпуска.

На третьем месте – ОМК с долей около 15%. Среди других производителей – дочернее предприятие Газпрома «Газпромтрубинвест», выпускающее сварные НКТ и обеспечивший около 4% в суммарном объеме производства нарезных труб в 2016 г. Самая широкая продуктовая линейка в этом сегменте – у ключевого игрока рынка, ТМК. ЧТПЗ не выпускает бурильные трубы.

ОМК специализируется на производстве обсадных труб, однако планирует развивать производство с расширением ассортимента (основные инвестиции компании на ближайшие годы, согласно официальным сообщениям, будут

направлены на модернизацию производства нефтегазовых труб – обсадных и НКТ) [73].

Сегодня ВТЗ является единственным российским заводом, занятым этим перспективным производством. Что касается еще одного завода «большой семерки» трубных предприятий, поделивших между собой этот рынок, – Первоуральского Новотрубного (ПНТЗ), то он ориентирован в основном на трубы общего назначения. По результатам первой половины 2018 года Выксунский металлургический завод лидировал с долей рынка 17,2%.

Однако другие предприятия отрасли имеют близкую долю рынка и уступают лидеру незначительно, да и зарубежные производители не отстают. В связи с этим важно постоянно улучшать конкурентоспособность предприятия. Однако конкуренция на рынке трубной продукции весьма серьезная не только среди отечественных производителей, но и среди зарубежных компаний.

В 2016 году импорт труб составил 1,1 млн. т, т.е. рост по сравнению с 2009 г. составил 140%. Наибольший рост пришелся на производство труб большого диаметра (ТБД) – в 7,6 раза. Наряду с увеличением импорта в натуральном выражении в 2016 году наблюдался также рост его доли [61].

Позиции зарубежных поставщиков на российском рынке в последние годы серьезно пошатнулись, что было связано с развитием внутреннего производства, защитными мерами, принятыми против китайских и украинских поставщиков, а также с девальвацией рубля, которая снизила привлекательность российского рынка для зарубежных игроков.

Если в 2012-2013 гг. доля импортных труб превышала 9%, то в 2016 г. она составила 5% (увеличившись по сравнению с минимумом 2015 г. на 1 п.п.). Наиболее сильно ощущалось влияние на российский рынок украинских и китайских поставщиков, которые обладали ценовым конкурентным преимуществом. Однако импорт китайской продукции с момента введения защитных мер снижается. В то же время динамика поставок украинских труб изменчива.

Объемы импорта из Украины резко снижались дважды: после введения ЕЭК антидемпинговых пошлин в июне 2011 г. и на фоне кризиса в 2015 г. Однако в 2016 г. украинские заводы увеличили объемы поставок на фоне улучшения ценовой конъюнктуры, несмотря на прекращение действия договора о зоне свободной торговли и введение таможенных пошлин (в дополнение к антидемпинговым).

Крупнейшим украинским поставщиком труб на российский рынок является «Интерпайп». Продуктовый портфель трубной продукции компании составляют нарезные трубы (обсадные и насосно-компрессорные), линейные бесшовные и сварные трубы.

Среди других важных участников рынка – компания «Сентравис», которая специализируется на производстве высокотехнологичных нержавеющей труб. Достаточно стабильны на российском рынке позиции белорусских и казахстанских компаний (в первую очередь – БМ315 и KSP Steel). Причем казахстанские компании в 2016 г. заметно упрочили свои позиции, увеличив объемы поставок.

По сравнению с другими зарубежными поставщиками, производители Беларуси и Казахстана обладают преимуществами резидентов свободного рынка ЕАЭС. Доля производителей из стран дальнего зарубежья (не считая КНР) на рынке России мала. В основном это поставщики высокотехнологичных труб для нефтегазовой отрасли (японская Sumitomo Corporation, европейская VALLOUREC и др.) [62].

Таким образом, зарубежные производители активно осваивают российский рынок труб. Как видим, конкуренты весьма сильны, и, скорее всего, они и дальше будут теснить российских производителей, что неблагоприятно скажется на конкурентоспособности отечественной трубной отрасли. Рост импорта труб большого диаметра способен снизить инвестиции в развитие российских предприятий, что не позволит в дальнейшем применять новейшие технологии.

Драйверами роста спроса на сталь, как ожидается, станут автомобилестроение, восстанавливающийся строительный сектор, а также машиностроение, которое также выиграет от повышения инвестиционной активности. Для трубного рынка ключевым фактором роста, как ожидается, станет восстановление инвестиционной активности в энергетическом секторе. Увеличение буровой активности приведет к росту спроса на трубы нефтяного сортамента (особенно заметно – на шельфах США и Канады).

Кроме того, можно ожидать роста спроса на ТБД, при этом будет расти востребованность труб высоких классов прочности (свыше X80) и коррозионностойкости для более высоких давлений и морских проектов. Всего по данным на конец 2016 г. протяженность запланированных к строительству трубопроводов составляет почти 120 тыс. км. Со строительным сектором, как было отмечено выше, также связаны оптимистичные ожидания. Однако, не смотря на ожидаемый рост спроса на трубы строительного сортамента, говорить о полном восстановлении пока не приходится.

В настоящее время российские производители регулярно сообщают о новинках в сортаменте выпускаемых труб, что наиболее заметно сказывается на снижении зависимости от зарубежных поставщиков труб нефтегазового сортамента. В сегменте труб для сложных условий добычи дополнительным стимулом импортозамещения являются санкционные ограничения. В случае шельфовых проектов можно говорить даже о некотором «импортоопережении»: в условиях

Подводя итог анализа, представленного в данной главе, еще раз отметим, что в современных условиях конкуренция между компаниями играет важнейшую роль, поскольку она дает серьезный стимул для разработки более качественных продуктов и открытия более дешевых методов производства. Поскольку технологии и цены постоянно меняются, никто точно не знает, какие продукты потребуются следующим или какие технологии производства позволят минимизировать затраты на единицу продукции.

2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРУБМЕТ»

2.1 Характеристика предприятия

ООО«ТРУБМЕТ»с 2011 года успешно работает на рынке поставок широкого спектра металлопродукции. За годы работы компания зарекомендовала себя надёжным и добросовестным партнером. Качество поставляемой продукции подтверждается сертификатами заводов-производителей.

С 2013 г. заводом ООО«ТРУБМЕТ» производятся профили шпунтовые сварные трубчатые (ПШСТ) с осевым моментом сопротивления от 1 771 до 16 593 см³.

С 2014 г. компания производит замки для трубошпунта с усилием на разрыв 1600, 1800, 4400 кН/п.м.

В связи с событиями, произошедшими в 2014 году в Крыму, как следствие этого ограничением в поставке Украинского металлического шпунта Л4 и Л5, а также антироссийских санкций и принятого Правительством России курса на импортозамещение, в целях повышения экономической безопасности страны, компанией«ТрубМет» было принято решение разработать отечественный аналог Украинских шпунтов типа «Ларсен» Л4, Л5, Л7, Л5Д, производства ДМКД, иностранных шпунтов марок«ThyssenKrupp», «ArcelorMittal», «Vitkovice Steel», а также альтернативу шпунту Л5УМ, производства ЕВРАЗ НТМК.

В 2015-2016 гг. проводились испытания, и разработка эффективного металлического шпунта для использования в Российских условиях, с учетом особенностей климата, технической возможности организаций занимающихся погружением шпунта.

В 2017 г. завод ООО«ТРУБМЕТ» завершил разработку и приступил к производству семейства сварных шпунтовых корытообразных профилей (СШК) с моментом сопротивления от 578 до 7837 см³/м., но на этом работа по расширению ассортимента, и усовершенствованию продукции не останавливалась.

В июле 2018 г. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (МИНСТРОЙ РОССИИ) включило Профили шпунтовые сварные корытные в классификатор строительных ресурсов Приказ Минстроя России от 03.07.2018 № 385пр.

В этом же году открылось представительство в Москве и Санкт-Петербурге.

В декабре 2018 года разработка ООО «ТРУБМЕТ» Сварной шпунт корытный (СШК) была удостоена Сертификата о включении разработки в Реестр инновационных решений, технологий, продукции, изделий, материалов, высокотехнологичных услуг в сфере капитального строительства объектов использования атомной энергии (База НДТ) Госкорпорации «Росатом» [72].

Также завод предоставляет услуги:

- пескоструйной обработки металлических поверхностей, металлических деталей сложных форм;
- нанесение антикоррозионного, огнезащитного покрытия металлических конструкций, а также других изделий из металла, методом безвоздушного распыления, гарантируем выполнение всех работ согласно техпроцессу рекомендованному изготовителем краски;
- изготовление свай по чертежам заказчика из стальной трубы любых диаметров, с любыми конструктивными решениями;
- изготовление металлоконструкций по чертежам заказчика различной сложности;
- выполнение работ по погружению шпунта, трубошпунта, свай железобетонных и стальных;
- выполнение погрузочно-разгрузочных работ, ответхранению, резке трубы в размер, ППМ и ППУ изоляции труб и прочих услуг на собственной производственной базе в Челябинске;
- по отгрузке готовой продукции автомобильным и железнодорожным транспортом, длиной до 24 метров.

Кроме того, компания предлагает: широкий ассортимент трубной продукции на собственных складских площадках в г. Челябинск и г. Екатеринбург; прямые поставки продукции непосредственно от заводов-производителей [66].

Структура управления ООО«ТРУБМЕТ» дает возможность сочетать линейное руководство с функциональной системой управления без нарушения прав и обязанностей руководителей разных уровней. Линейное руководство заключается в координации деятельности подчиненных ему функциональных служб и в принятии решений для нижестоящих звеньев (приказ, распоряжение и т.д.) При функциональной системе каждый из квалифицированных специалистов руководит деятельностью всех работников в рамках своей компетенции (планирование, учет, обслуживание и т.д.).

Таким образом, высшим органом управления в ООО«ТРУБМЕТ» является общее собрание акционеров, исполнительным органом управления является директор ООО«ТРУБМЕТ», который осуществляет текущее руководство деятельностью общества и подотчетен совету директоров и общему собранию, подробнее организационная структура представлена в приложении.

Линейно-функциональная структура управления является наиболее рациональной структурой для предприятия данного типа: достигается жесткая дисциплина, четкое выполнение должностных инструкций, разделение и кооперация труда. Недостатком данной системы является отсутствие творчества специалистов, условий для развития интеллектуальных способностей в коллективе.

SWOT-анализ позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды, установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями

Для проведения данного анализа необходимо выявить слабые и сильные стороны, угрозы и возможности, а потом установить связи между ними, которые в дальнейшем могут использоваться для формирования стратегии организации.

Таблица 2.1 – SWOT анализ ООО«ТРУБМЕТ»

Сильная сторона	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность среди заводов-производителей как одного из крупнейших в РФ. 2. Завоеванная доля рынка производства труб большого диаметра и железнодорожных колес. 3. Близкое расположение к поставщикам основного сырья. 4. Наличие на заводах отделов вариационного обеспечения и автоматизированной системы складского учета. 5. Наличие высококвалифицированных специалистов на руководящих должностях. 6. Возможность оказания услуг по доставке продукции клиенту. 7. Способность варьирования упаковкой при комплектации заказа. 8. Близость к транспортным магистралям. 9. Активная маркетинговая политика. 10. Наличие источника финансирования. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит на заводах оборотных средств для закупки сырья и материалов. 2. Незавершенность формирования региональных представительств. 3. Устаревший ассортимент продукции в отношении как внутреннего, так и внешнего рынков. 4. Физический износ около 70% основного и вспомогательного оборудования. 5. Недостаток квалифицированного производственного и обслуживающего персонала в основных цехах. 6. Отсутствие стабильной системы отчетности заводов по необходимым показателям. 7. Узкий ассортимент продукции для зарубежных клиентов.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический рост в стране дает возможность роста доходов граждан и организаций, что, соответственно, повышает платежеспособность, т.е. спрос становится платежеспособным. 2. Технический прогресс дает возможность развития продукта в соответствии с требованиями рынка, а также совершенствования экономичности технологий производства, что снижает себестоимость. 3. Удержание лидерства в ценах привлекает основную массу клиентов, так как на существующем рынке метизов, низкая цена – ключевой фактор при принятии решения о покупке. 4. Сотрудничество с конкурентами позволяет обмениваться технологическим опытом и не дает им повода создавать негативные отзывы о нас при общении с клиентами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нововведения конкурентов несут угрозу потери части клиентов и вызывают необходимость затрат на собственные нововведения. 2. Понижение цен конкурентами привлечет значительную часть наших клиентов и для удержания рыночной доли появится. Неудовлетворенность клиентов вызовет необходимость реструктуризации и технического перевооружения предприятий компании. 3. Ухудшение социально-политической ситуации может негативно отразиться на развитии промышленности, сократится потребность в метизах, а также платежеспособный спрос. 4. Военные конфликты могут создать кризис в экономике. 5. Повышение цен на сырье сократит прибыльность и вызовет необходимость повышать цены. 6. Потеря клиентов из-за перебоев в транспорте и связи. 7. Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств РФ.

Окончание таблицы 2.1

Возможности	Угрозы
<p>5. Привлечение посредников позволяет привлечь их постоянных клиентов, расширив собственную базу клиентов, а также сократить складские расходы в региональных представительствах.</p> <p>6. Доверие аудитории к рекламе в СМИ способствует эффективному размещению в них информации для создания положительного имиджа компании и привлечения новых клиентов.</p> <p>7. Снижение цен на сырье понизит себестоимость продукции и даст возможность увеличить прибыльность.</p>	<p>9. Нестабильность курса евро и доллара может снизить прибыльность экспортных контрактов.</p>

Реализованные объекты компании:

- Берегоукрепление озера Байкал, г. Северобайкальск;
- Строительство береговой инфраструктуры в Камчатском крае, филиал «УГС № 432» ФГУП «ГУССТ № 4 при Спецстрое России»;
- Реконструкция Восточного мола с созданием искусственной территории в Ейском порту;
- Периметральное ограждение объектов деятельности компании ООО «РН-Юганскнефтегаз», Мамонтовское месторождение;
- Обустройство шпунтовых ограждений котлованов в болотах III типа при проведении ремонтных, аварийновосстановительных и плановых работ на трубопроводной сети АО «Транснефть-Сибирь».
- Шпунтовое ограждение для объекта 01UGA в рамках Курская АЭС-2. Энергоблок №1 и №2. АО «НИКИМТ-Атомстрой».

За многие годы строительства и эксплуатации объектов продукция доказала свою надежность. Это подтверждается отсутствием рекламаций и наличием положительных отзывов. Но предприятие не останавливается на достигнутом и продолжает улучшать качество продукции и повышать эффективность

производства, внедряя высокоэффективные решения и инновационные технологии [72].

Производственные мощности ООО «ТРУБМЕТ» включают новый современный цех с кран балками общей грузоподъёмностью 20 тонн, завершено проектирование нового цеха и реализуется его строительство, козловой кран, площадка открытого хранения, собственная железнодорожная ветка.

Используемое оборудование: новейшая машина термической резки серии МТР «Кристалл», установки пескоструйные DBS 200, современные аппараты безвоздушной покраски WIWA 24071, сварочные полуавтоматы RENN-500 MEGA.PULS Focus (Германия), сварочные трактора Сварог MZ 1000 (M308), прочее специализированное производственное оборудование, обеспечивающее высокое качество готовой продукции.

Ведется сотрудничество с ведущими проектными институтами страны. Изготовление продукции осуществляется в соответствии с нормативными и регулируемыми документами. Наряду с выпуском шпунтов и стандартных металлоконструкций, разрабатываются и воплощаются уникальные металлоконструкции, не имеющие аналогов в России и Мире.

2.2 Анализ уровня конкурентоспособности предприятия

Анализ основных факторов макросреды ООО«ТРУБМЕТ» и определение их влияния на долгосрочное развитие организации проведём с использованием PEST-анализа, результаты которого сведены в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – PEST-анализ (анализ факторов макросреды)

PE ST	Наименование фактора	Направлен. влияния	Значимость фактора (весомость) от 0 до 1 В сумме = 1	Вероятность реализации фактора в стратегической перспективе (1-10 баллов)	Взвеш. оценка
P	Эмбарго на поставку прямых и косвенных конкурентов	+	0,04	10	0,40
	Ограничено поступление основного сырья для производства	+	0,04	8	0,32

Продолжение таблицы 2.2

PE ST	Наименование фактора	Направлен. влияния	Значимость фактора (весомость) от 0 до 1 В сумме = 1	Вероятность реализации фактора в стратегической перспективе (1-10 баллов)	Взвеш. оценка
P	Ограничения на ввоз комплектующих для техники	-	0,04	6	-0,24
	Уровень дефицита специалистов на рынке труда в России повышает цену специалиста и его снижает качество	-	0,03	6	-0,18
E	Повышение стоимости оставшихся на рынке иностранных аналогов	+	0,04	9	0,36
	Биржевая цена на материал находится на критически низком уровне	-	0,05	10	-0,50
	Рост цен на комплектующие	-	0,05	10	-0,50
	Падение покупательской способности населения	-	0,05	7	-0,35
	Профицит на рынке	-	0,04	8	-0,32
S	Переключение на более дешёвый аналог	+	0,05	7	0,35
	Появление на рынке свободных специалистов	+	0,04	7	0,28
	Переключение на более дешёвый аналог	+	0,05	7	0,35
	Появление на рынке свободных специалистов	+	0,04	7	0,28
	Демографический кризис в России ведет к снижению доли работоспособного населения	-	0,05	8	-0,40
T	Большое количество технических решений	+	0,05	7	0,35
	Нехватка компетентных кадров	-	0,05	8	-0,40
	Обеспечение предприятий энергоресурсами в полном объеме	+	0,03	7	0,21
	Применение новых исследований	+	0,04	6	0,24
	Сложности с сервисным обслуживанием	-	0,04	7	-0,28

Совокупность позитивных факторов располагает к росту, но негативные факторы предполагают рост себестоимости продуктов, при снижении её рыночной цены. На фоне этого происходит резкое снижение рентабельности производства. Для того чтобы не происходило снижение рентабельности следует вести работу по следующим направлениям:

- увеличение производительности производства путём автоматизации или повышения эффективности;
- работа по оптимизации сырьевых запасов и запасов расходных материалов;
- разработка новых, высоко рентабельных продуктов;
- снижение затрат производства, через оптимизацию бизнес-процессов всех подразделений;

Для наглядности результаты анализа макросреды представлены в графическом виде (рисунок 2.1).

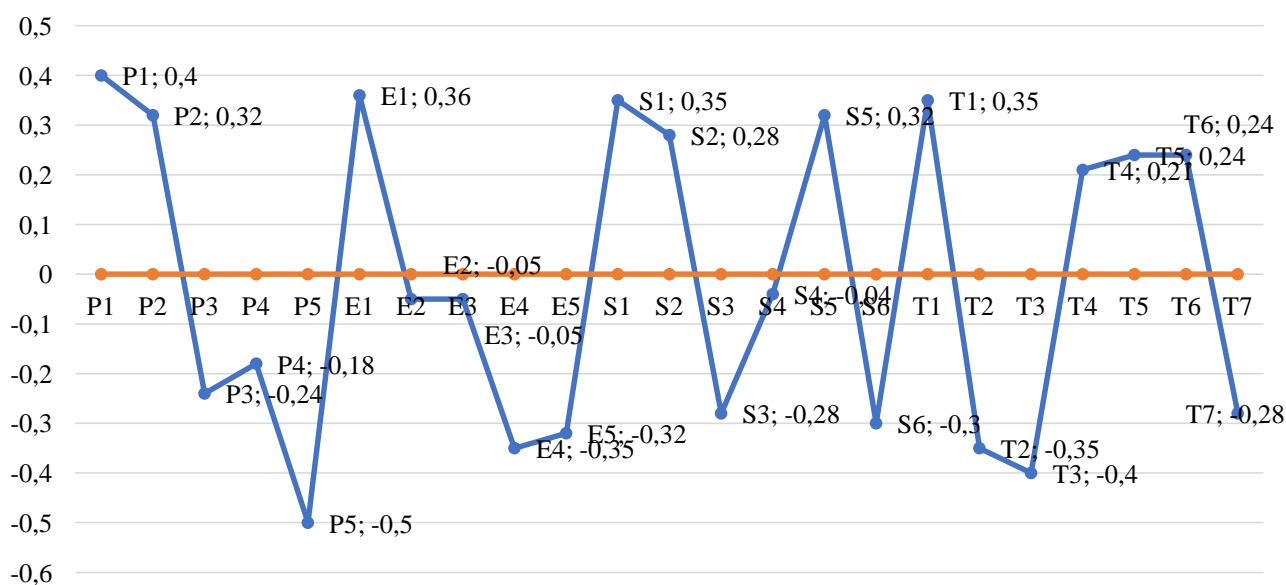


Рисунок 2.1 – Профиль макросреды ООО «ТРУБМЕТ»

Наибольшее положительное влияние на ёмкость рынка оказали факторы:

- P1 – эмбарго на поставку прямых и косвенных конкурентов;
- E1 – повышение стоимости оставшихся на рынке иностранных аналогов;
- S1 – переключение на более дешёвый аналог;
- T1 – большое количество технических решений для производства.

Наибольшее отрицательное воздействие наблюдается в отношении факторов:

- P5 –ограничения на ввоз комплектующих для техники;
- E1 – биржевая цена находится на критически низком уровне;
- S4 – демографический кризис в России ведет к снижению доли работоспособного населения и отсутствию квалифицированного персонала;
- T3 – нехватка компетентных кадров для обслуживания технологичных линий.

В таблице 2.3 представим слабые и сильные стороны, характерные для основных конкурентов ООО «ТРУБМЕТ».

Таблица 2.3 – Слабые и сильные стороны основных конкурентов

Основные конкуренты по смешанному ассортименту	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «ВАЗЛ»	Известный бренд Низкая цена	Слабо представлен в отдельных сегментах
ПАО «Тагмет»	Широкий ассортимент	Нет собственной базы. Слабая представленность в ТТ, кроме федеральных сетей
ООО «Новый кубанский профиль»	Широкая представленность. Исторически известная марка. Низкая цена	Работает только с федеральными сетями. Монопродукт
Производственная компания «ДИА»	Известный бренд. Низкая цена	Слабо известный бренд
ООО «ТРУБМЕТ»	Широкий ассортимент. Исторически известная марка. Хорошая представленность	Высокая себестоимость. Маркетинговая среда не рассмотрена более подробно

Исходя из имеющихся данных о слабых и сильных сторонах компаний, а также отталкиваясь от размещенных в открытом доступе показателей деятельности компаний и отзывах о них со стороны потребителей, в таблице 2.4 представим анализ конкурентоспособности исследуемой организации и ее основных конкурентов.

Таблица 2.4– Критерии показателей конкурентоспособности

Показатели	ТРУБМЕТ	ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль	ПК «ДИА»
Конкурентоспособность по продукту					
- коэффициент рыночной доли	2,7	2,6	2,2	2,5	2,5

Окончание таблицы 2.4

Показатели	ТРУБМЕТ	ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль	ПК «ДИА»
- коэффициент предпродажной подготовки	4,6	4,6	4,5	4,8	4,4
- коэффициент изменения объема продаж	3,2	3,2	3	3,3	3,07
Конкурентоспособность по цене					
- коэффициент уровня цен	2,4	2,3	2,1	2,4	2,2
Конкурентоспособность по критерию доведения продукта до потребителя					
- коэффициент доведения продукта до потребителя	4,2	4,5	4,4	4,6	4,4
Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта					
коэффициент рекламной деятельности	4,8	5,1	5	5,1	5,1
Среднее значение	3,7	3,7	3,5	3,8	3,6

Внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, предлагается сгруппировать по шести наиболее значимым аспектам:

- конкурентоспособность изделия;
- финансовое состояние предприятия;
- эффективность маркетинговой деятельности;
- рентабельность продаж;
- имидж (марочный капитал) предприятия;
- эффективность менеджмента.

Таким образом, качественную оценку факторов внутренних конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта можно представить в следующем виде (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка конкурентов

Показатели	ТРУБМЕТ	ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль	ПК «ДИА»
Товар и цены					
Ассортимент, количество наименований	350	330	250	480	400
Наличие прайс-листа	Да	Да	Да	Да	Да
Гибкие цены / скидки	Да	Да	Нет	Да	Да

Окончание таблицы 2.5

Показатели	ТРУБМЕТ	ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль	ПК «ДИА»
Рост цен с 2018г., в %	3%	4%	5%	3%	7%
Продажи					
Количество, т	210,5	200	150,0	410,0	330,0
Темп роста продаж в сравнении с 2018 г., в %	39,5	10	15	25	30
Персонал					
Доля персонала сбыта, в %	1	1	1	1	1
Торговые представители	нет	нет	нет	нет	нет
Обслуживание					
Условия доставки товаров – наличие самовывоза, собственного автотранспорта	Да, да	Да, да	Да, да	Да, да	Да, да
Наличие товаров на складе	Есть	Есть	Под заказ	Есть	Есть
Консультирование	Да	Да	Да	Да	Да
Фирменный стиль	Да	Нет	Да	Да	Да
PR					
Уровень рекламной активности	Низкий	Высокий	Средний	Высокий	Средний
Примерные расходы в год, тыс.руб.	500,0	1 000,0	150,0	1 000,0	250,0
Уровень активности выставочной деятельности	1 раз в год	Реже чем 1 раз в год	1 раз в год	1 раз в год	Реже чем 1 раз в год
Результаты финансово-хозяйственной деятельности					
Выручка, млн.руб.	1 269,1	2 301,0	2 526,8	3 117,4	2205,1
Прибыль / убыток, млн.руб.	99,67	70,4	64,5	52,3	85,1
Рентабельность деятельности, %	7,85	4,5	3,6	13,0	5,6

Исследуемые конкуренты это давно образованные крупные предприятия, успешно функционирующие на своей территории, твердо занявшие свою долю рынка. Имеют достаточный ассортимент, используют гибкую ценовую политику. Все предприятия за 2018 год увеличивали цену на основную продукцию не более чем на 7%.

Все используют маркетинговые коммуникации, проводят рекламные мероприятия, участвуют в выставочной деятельности. Деятельность предприятий рентабельная и имеют положительный результат деятельности.

Количественная оценка факторов внутренних конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта можно представить в следующем виде (таблица 2.6).

Для количественной оценки использовалась балльная система от 0 до 5 баллов, где 0 баллов – фактор отсутствует в организации, 5 баллов – фактор присутствует в организации в наибольшей степени, очень развит. Данные для балльной оценки были найдены в свободном доступе в сети Интернет.

Таблица 2.6 – Количественная оценка конкурентоспособности

Фактор	ТРУБМЕТ	Конкуренты			
		ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль	ПК «ДИА»
1. Менеджмент предприятия					
Предпринимательская культура и философия	4	2	3	3	2
Цели	5	1	2	5	2
Стратегии	3	0	2	2	1
Среднее значение по группе	4,0	1,0	2,3	3,3	1,7
2. Производство					
Оборудование	4	2	2	3	4
Гибкость производственных линий	5	1	2	2	4
Зависимость от поставщиков	4	1	1	2	3
Качество продукции	4	2	2	3	3
Среднее значение по группе	4,3	1,5	1,8	2,5	3,5
3. Научные исследования и развитие					
Интенсивность и результаты Ноу-хау	3	0	1	3	2
Использование новых ИТ	3	0	1	2	2
Среднее значение по группе	3,0	0,0	1,0	2,7	1,7
4. Маркетинг					
Разнообразие ассортимента	4	1	2	5	2
Цены	4	3	2	2	3
Реклама	3	5	1	5	1
Известность фирмы	5	4	3	2	3
Наличие торговой сети	1	2	2	3	2
Быстрота реакции на изменения в спросе	1	0	1	1	2
Среднее значение по группе	3,3	2,5	1,8	3,0	2,2
Среднее значение итого	3,6	1,3	1,7	2,9	2,3

Для большего понимания положения ООО «ТРУБМЕТ» относительно основных конкурентов, на рисунке 2.2 представим многоугольник конкурентоспособности.

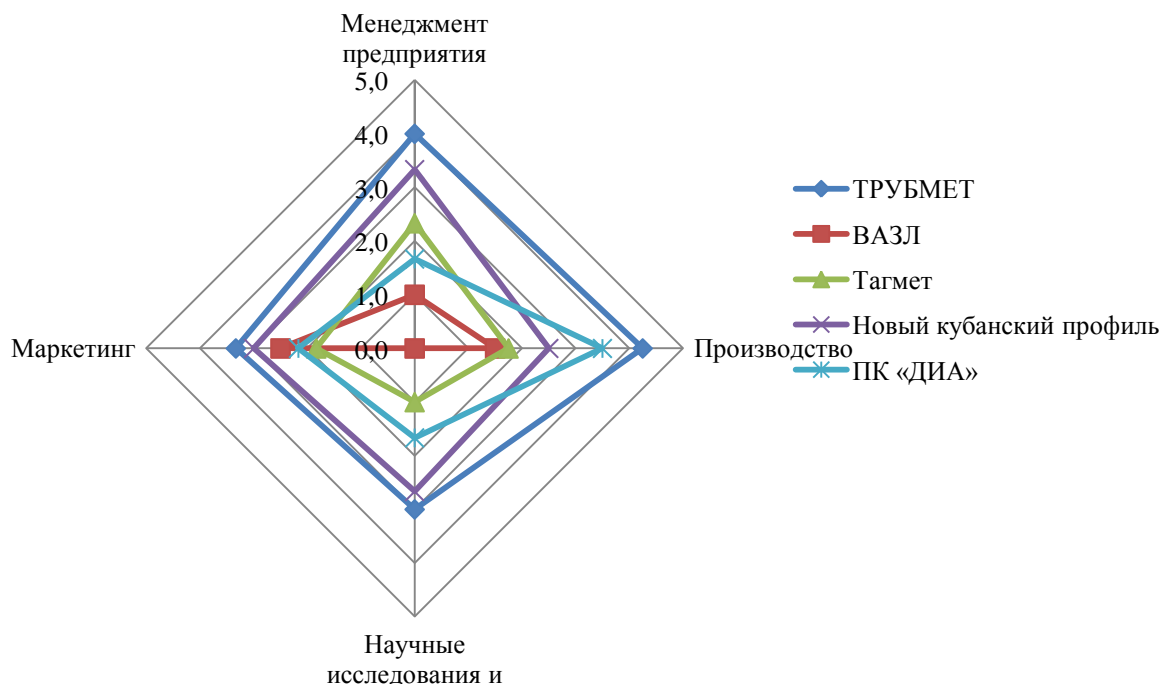


Рисунок 2.2 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, можно сделать вывод, что по сравнению с основными ООО «ТРУБМЕТ» занимает высокое конкурентами положение, поскольку компания выигрывает основных конкурентов по среднему количеству баллов по всем направлениям деятельности.

Однако если рассматривать не по среднему количеству баллов в группе, по каждому фактору направления, то можно сделать вывод, что ООО «ТРУБМЕТ» уступает конкурентам в следующих направлениях:

- реклама – у ООО«ТРУБМЕТ» 3 балла, тогда как лидерами по данному направлению являются «ВАЗЛ» и «Новый кубанский профиль» с 5-ю баллами;
- быстрота реакции на изменения в спросе – у ООО«ТРУБМЕТ» 1 балл, тогда как у ПК «ДИА» 2 балла.

Поэтому для усиления конкурентных позиций и закрепления роли абсолютного лидера, необходимо усовершенствовать именно эти направления.

В таблице 2.7 оценим позиционирование продукции ООО «ТРУБМЕТ» и основных конкурентов по перечню основных факторов, создающих ценность продукта для потребителей.

Таблица 2.7 – Позиционирование продукта

Факторы	ТРУБМЕТ	ВАЗЛ	Тагмет	Новый кубанский профиль
Способность к инновациям в продукции	7	5	7	7
Роль экспертов в данной технологии	8	4	5	7
Качество производства	9	6	7	8
Быстрая доставка	10	7	5	6
Удобный, доступный сервис и обслуживание	9	6	6	9
Широта диапазона товаров	10	7	5	5
Притягательные дизайн и упаковка	8	7	6	8
Гарантии покупателям	8	7	5	8
Поддержание контакта после покупки	5	5	4	5
Благоприятный имидж и репутация	8	7	8	7
Приятное, вежливое обслуживание	7	6	6	6
Доступность для покупки (присутствие на полках)	8	9	6	9
Наличие собственной фирменной сети	5	9	7	3

Далее на рисунке 2.3 представим многоугольник конкурентоспособности по позиционированию продукта.

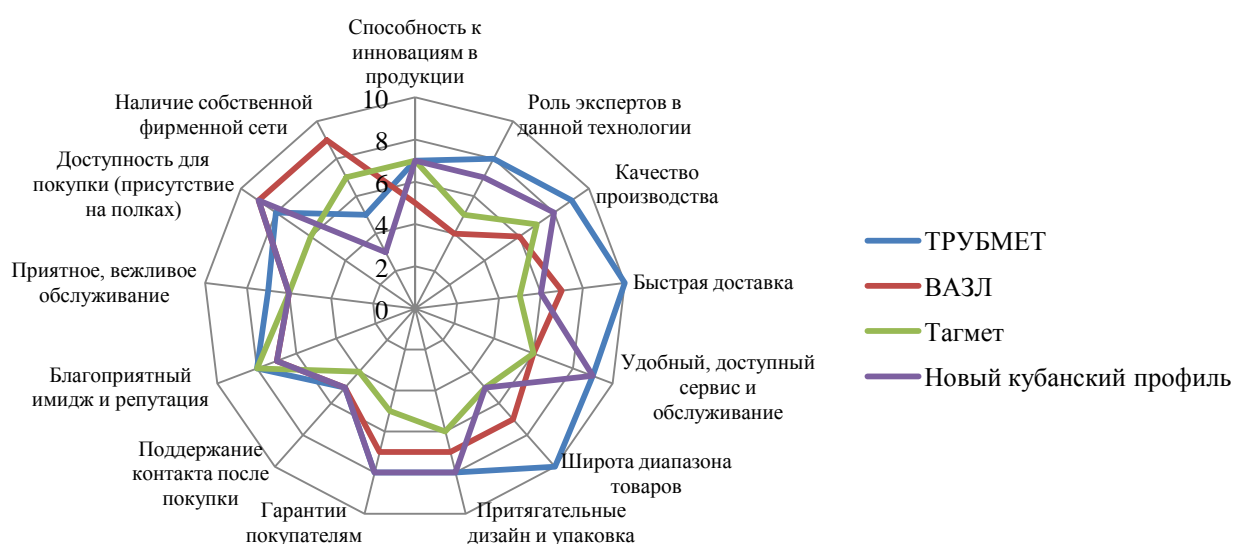


Рисунок 2.3 – Многоугольник конкурентоспособности по позиционированию продукта

Можно сделать вывод, что ООО «ТРУБМЕТ» уступает конкурентам по таким показателям позиционирования, как наличие собственной фирменной сети и доступность для покупки (присутствие на полках). По остальным факторам компания находится либо на одном уровне, либо является лидером.

Результаты оценки экономических факторов ближайшего окружения сведены в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – PEST-анализ (анализ факторов макросреды)

Наименование фактора	Направленность влияния («+1» / «-1»)	Важность фактора ($\Sigma=1$)	Вероятность реализации фактора (1-10 баллов)	Взвешен. оценка
Стадия жизненного цикла отрасли	+	0,10	8	0,80
Соотношение размера реального спроса и реального предложения	-	0,05	6	-0,30
Соотношение размера потенциального спроса и реального предложения	+	0,05	6	0,30
Условия развития потенциала отрасли	+	0,10	10	1,00
Соотношение размера потенциального спроса и потенциального предложения	+	0,10	6	0,60
Тенденции развития отрасли	+	0,10	7	0,70
Структура и уровень отраслевых издержек	+	0,10	5	0,50
Особенности системы сбыта в отрасли	+	0,10	5	0,50
Уровень среднеотраслевой прибыли в отрасли	+	0,10	8	0,80
Темп технологических изменений и продуктовых инноваций в отрасли	+	0,10	7	0,70
Барьеры входа в отрасль	+	0,10	10	1,00

Отрицательным моментом является то, что спрос на продукцию фирмы растёт ускоренными темпами, однако производственные мощности фирмы не покрывают современные запросы рынка. Прочие экономические параметры ближайшего окружения являются благоприятными для предприятия.

Прочие экономические параметры ближайшего окружения ООО «ТРУБМЕТ» являются благоприятными для предприятия.

Проведём анализ фактического состояния организации, а также построим прогноз на будущее, оценив масштабы изменений, которые предстоит преодолеть предприятию. Горизонт планирования составляет 5 лет.

В таблице 2.9 приведены результаты сопоставления фактического (достигнутого) состояния ООО «ТРУБМЕТ», т.е. видение того, как изменится состояние организации в будущем (желаемое изменённое состояние).

Таблица 2.9 – SNW-анализ ООО «ТРУБМЕТ»

Элементы внутренней среды	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Системы организации											
Эффективность бизнес-процессов											
Эффективность системы внутренних коммуникаций											
Эффективность системы внешних коммуникаций (поставщики, клиенты, партнёры и т.д.)											
Эффективность адаптационной системы											
Эффективность технических систем											
Эффективность обучающей системы											
Эффективность информационной системы											
Ресурсы организации											
Достаточность внешних ресурсов											
Наличие внутренних резервов											
Наличие административных ресурсов											
Материально-техническое обеспечение											
Наличие необходимых помещений и условия их пользования											
Соответствие оборудования конкурентным требованиям											
Доступ к сырью и материалам											
Нематериальные активы											
Финансы организации											
Доступность инвестиций											
Достаточность собственных средств											
Наличие и достаточность финансовых средств в целом											
Оперативность оценок финансово-экономической деятельности организации											
Корпоративная культура											
Сила влияния корпоративной культуры на развитие организации											
Эффективность системы ценностей											
Формально закреплённая корпоративная культура											
Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей											
Эффективность миссии организации											

Продолжение таблицы 2.9

Элементы внутренней среды	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Управление персоналом											
Привлечение и отбор персонала											
Возможности карьерного роста											
Обучаемость персонала											
Мотивация и стимулирование персонала											
Текучесть персонала											
Лояльность персонала											
Инновационная активность											
Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к информации о новшествах											
Система управления знаниями											
Система анализа передового опыта (бенчмаркинг)											
Система мотивации сотрудников, ориентированная на новые идеи											
Уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников											
Система обучения персонала											
Готовность сотрудников включать новшества в свой бизнес-процесс											
Лояльность сотрудников к инновационной деятельности											
Ориентация руководства на развитие инновационной деятельности											
Ориентация системы ценностей на инновационную деятельность											
Обеспеченность инновационного процесса материальными ресурсами											
Техническая оснащённость производства											
Обеспеченность инновационного процесса инвестициями											
Проектная система управления организацией (организационная структура)											
Ориентированность организационной культуры на инновации											
Уровень соответствия организационной структуры процессу создания, приобретения, накопления, обучения, движения, передачи и распространения знаний											
Система компетенций персонала											
Информационная система организации											
Система патентования продукции											
Система сбыта инновационной продукции											
Инновационность продукции по отношению к отрасли											
Менеджмент уделяет достаточно внимания управлению инновационным процессом											
Наличие творческой атмосферы в коллективе											

Окончание таблицы 2.9

Элементы внутренней среды	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Маркетинг и сбыт											
Эффективность продаж											
Дополнительные выгоды											
Широта номенклатуры											
Достаточность и трудность копирования конкурентных преимуществ компании											
Клиенториентированность											
Удобство размещения, доступность для клиентов											
Операционная деятельность											
Уровень использования мощностей											
Гибкость производства по отношению к спросу											
Уникальность технологии											
Ассортимент											
Сроки выполнения заказов											
Менеджмент организации											
Использование стратегического мышления при разработке и принятии решений											
Степень централизации принятия решений											
Соответствие стиля управления ситуации											
Авторитет руководства											
Гибкость управленческих решений											
Способность к прогнозированию											
Способность менеджеров к делегированию полномочий											
Регулярная поставка и достижение прорывных целей (каждые три года)											
Функциональность организационной структуры											
Ценовая политика											

Таким образом, проведенный анализ показал, что в настоящее время ООО «ТРУБМЕТ» является фактическим лидером среди своих конкурентов, проигрывая лишь по двум направлениям – уровень рекламной активности и оперативность реагирования на изменения в спросе.

Предприятие заработало благоприятный имидж и деловую репутацию, довело до совершенства технологию производства, отладило все бизнес-процессы, обеспечило создание инновационного продукта, обладающего весомыми конкурентными преимуществами по сравнению с товарами-аналогами. Однако для закрепления достигнутого положения, необходимо не только устранить выявленные недостатки, но также и совершенствовать конкурентные преимущества, развиваясь.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия

Проведенный в предыдущей части исследования анализ показал, что в настоящее время деятельность ООО «ТРУБМЕТ» не в полной мере эффективна. Было выявлено, что на предприятии существует ряд проблем, а именно, не достаточно развита маркетинговая деятельность, недостаток квалифицированного производственного и обслуживающего персонала в основных цехах, а также использование 100% производственных мощностей.

Компания работает на активно растущем рынке, следствием чего является постоянный рост числа конкурентов. Проведенный анализ показал, что у ООО «ТРУБМЕТ» есть все ресурсы для того, чтобы продолжать столь же активное развитие, осуществлять выход на новые рынки и внедрять в производство новую продукцию.

Еще раз определим выявленные в ходе анализа конкурентоспособности ООО «ТРУБМЕТ» недостатки и вероятные причины их появления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Выявленные недостатки и возможные их причины

Недостаток	Его возможная причина
Недостаточный уровень рекламной активности	Отсутствует комплексная программа рекламной деятельности
Не в полной мере оперативное реагирование на изменение в спросе	Отсутствует программа мониторинга рынка, работа в данном направлении стихийна, нет четко разработанного плана, не ведется анализ мнения покупателей

Помимо этого, проведенный анализ показал, что для предприятия характерны такие проблемы как несовершенство системы управления персоналом, а также отсутствие работы, направленной на снижение издержек, вследствие чего ООО «ТРУБМЕТ» было вынуждено в 2018 г. поднять цены на 3%.

В существующих условиях работы компании, с учетом выявленных недостатков, ухудшающих положение относительно конкурентов, а также с

учетом формирования новых конкурентных преимуществ, можно предложить следующие направления совершенствования деятельности предприятия.

1. Повышение уровня рекламной активности путем создания единой программы рекламной деятельности.

В первую очередь необходимо разработать концепцию продукта и имидж компании, которые будут подкреплены девизом, информационной стратегией, перечнем направлений работы (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Основные положения будущей рекламной деятельности

Положение	Его характеристика
Целевая аудитория	Промышленные предприятия России и стран ближнего СНГ, применяющие высокопрогрессивные технологии, которые ценят высокое сырье, готовых товаров и оказываемого сервиса. Стремящиеся найти поставщика, который будет устойчив к экономическим изменениям, с достаточным ассортиментом и приемлемыми ценами
Девиз информационной программы	Качество, на которое можно рассчитывать
Основная цель	Для уже существующих покупателей – сформировать предпочтение к изделиям, напомнить потребителям о товаре и где его можно заказать. Для потенциальных покупателей – привлечь их внимание, возбудить позитивное решение и желание обладать рекламируемым товаром, привести к действиям
Методы рекламы	Участие в специализированных и отраслевых выставках. Публикации материалов в СМИ. Подготовка брошюр и буклетов. Продвижение в сети Интернет

Тематический план по реализации информационной и маркетинговой стратегии представлен в приложении Б.

В свою очередь в приложении А представлен рекламный бюджет, согласно которому на повышение рекламной деятельности ООО «ТРУБМЕТ» будет необходимо потратить 273 590 руб.

2. Совершенствование системы управления персоналом.

Для производственных предприятий, которые стремятся успешно функционировать, выигрывая конкурентную борьбу, персонал – один из важнейших аспектов этой борьбы. Следовательно, во многом именно от персонала во многом зависит то, как ООО «ТРУБМЕТ» будет функционировать,

уровень его эффективности, рациональность использования имеющихся средств, финансовые результаты и т.д.

По этой причине для ООО «ТРУБМЕТ» необходимо разработать новую систему удержания персонала, благодаря которой компания сможет мотивировать работников к повышению их производительности, и, следовательно, к улучшению конкурентной позиции компании на рынке.

Таким образом, для ООО «ТРУБМЕТ» предлагается создание новой системы мотивации – выплату ежегодной премии в зависимости от срока работы в компании. Например:

- при работе в компании от 2 до 4 лет ежегодная выплата премии в размере 25% от среднемесячной работной платы;
- при работе в компании от 5 до 8 лет ежегодная выплата премии в размере 35% от среднемесячной работной платы;
- при работе в компании от 8 лет ежегодная выплата премии в размере 50% от среднемесячной работной платы.

Подобным образом, вместе с эффективной системой оплаты можно стимулировать сотрудников трудиться в компании длительное время. Не смотря на то, что ООО «ТРУБМЕТ» понесет расходы, связанные с данным предложением, очевидно, что они будут оправданы, поскольку поиск, обучение, адаптация сотрудников могут стоить компании еще дороже.

В таблице 3.3 представим расходы, которые будет иметь ООО «ТРУБМЕТ» в связи с предлагаемыми мероприятиями.

Таблица 3.3 – Затраты компании на доплаты за стаж работы

Период работы в компании	Количество сотрудников, чел.	Средняя зарплата 1 сотрудника, руб.	Средняя сумма премии 1 сотрудника, руб.	Средняя сумма выплат, руб.
2-4 лет	45	32 450	8 113	365 063
5-8 лет	15	35 845	12 546	188 186
Более 8 лет	6	44 500	22 250	133 500
Итого				686 749

Таким образом, для реализации данного мероприятия в 2020 г. компании будет необходимо потратить сумму в размере порядка 686 749 руб., однако подобные инвестиции в персонал – одни из наиболее выгодных, поскольку в данном случае компания получает не только лояльных сотрудников, но и сотрудников, которые ценят свою компанию, и стараются работать для ее блага, повышая тем самым и собственные показатели производительности, но и финансовые показатели компании, поскольку в среднем рост выручки составляет уже 5-7% в первый год реализации.

3. Разработка плана анализа рынка для своевременного реагирования на изменение спроса.

Как уже было отмечено, в настоящее время в ООО «ТРУБМЕТ» фактически не ведется работа по анализу как спроса, так и предложения на рынке, поэтому не представляется возможным оперативно реагировать на имеющиеся изменения на внешнем рынке.

Для того чтобы изменить выявленный недостаток, необходимо разработать план мероприятий, которые будут на постоянной основе осуществляться маркетологом компании. Предлагаемая программа представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Программа анализа рынка

Наименование исследования	Методы и инструменты исследования	Периодичность проведения
Проведение анализа STEP	Метод наблюдения, изучение профильных сайтов, Интернет-ресурсов	Ежемесячно
Сегментация потребителей	Анкетирование, изучение профильных сайтов, Интернет-ресурсов	Ежемесячно
Проведение анализа SWOT	Метод наблюдения, изучение профильных сайтов, Интернет-ресурсов	Ежемесячно
Исследование конкурентов	Метод наблюдения, изучение профильных сайтов, Интернет-ресурсов, опрос по телефону (под видом покупателя)	Ежемесячно
Исследование предпочтений потребителей	Анкетирование, опрос (по телефону, через электронную почту)	Ежемесячно
Анализ известности		1 раз в квартал
Получение обратной связи по заказу		Через 2 недели после каждой отгрузки товара

Таким образом, благодаря данному мероприятию у ООО «ТРУБМЕТ» появится возможность более оперативно реагировать на быстро изменяющийся рынок, предлагая покупателям именно то, что им необходимо. Кроме того, компания будет иметь представление о деятельности конкурентов, а также в целом о тенденциях на рынке, благодаря чему «ТРУБМЕТ» сможет предвосхищать спрос покупателей.

Предлагается, чтобы отчеты согласно графику (ежемесячно, 1 раз в квартал) составлялись маркетологом на имя директора ООО «ТРУБМЕТ», в свою очередь получение обратной связи будет возлагаться на менеджера, который закреплен за конкретным покупателем.

Менеджер, после получения обратной связи по покупателю по каждой отгрузке, будет передавать информацию маркетологу, который будет анализировать ее и подготавливать еще один отчет.

4. Создание дополнительных конкурентных преимуществ.

Как уже было сказано, для ООО «ТРУБМЕТ», которое является в настоящее время фактическим лидером рынка, необходимо вести работу по непрерывному формированию конкурентных преимуществ. С учетом того, что в настоящее время в компании не ведется работа по снижению издержек, можно предложить в качестве мероприятия создание собственного цеха по ремонту автомобилей компании и используемого в работе оборудования.

В настоящее время в штате компании есть автотранспортный цех, который занимается доставкой продукции до конечных потребителей.

Однако в случае необходимости ремонта автомобилей компании, «ТРУБМЕТ» вынуждено обращаться к специализированным ремонтным сервисам, поскольку не имеет помещения, которое было бы оснащено необходимым оборудованием, пригодным для осуществления несложного мелкосрочного ремонта.

Аналогичная ситуация имеет место по отношению к производственному оборудованию, мелкосрочный ремонт которого невозможен на производственной территории «ТРУБМЕТ».

Поэтому для компании предлагается создание собственного ремонтно-эксплуатационного цеха для обслуживания основных фондов. Преимущества подобного мероприятия представлены на рисунке 3.1.

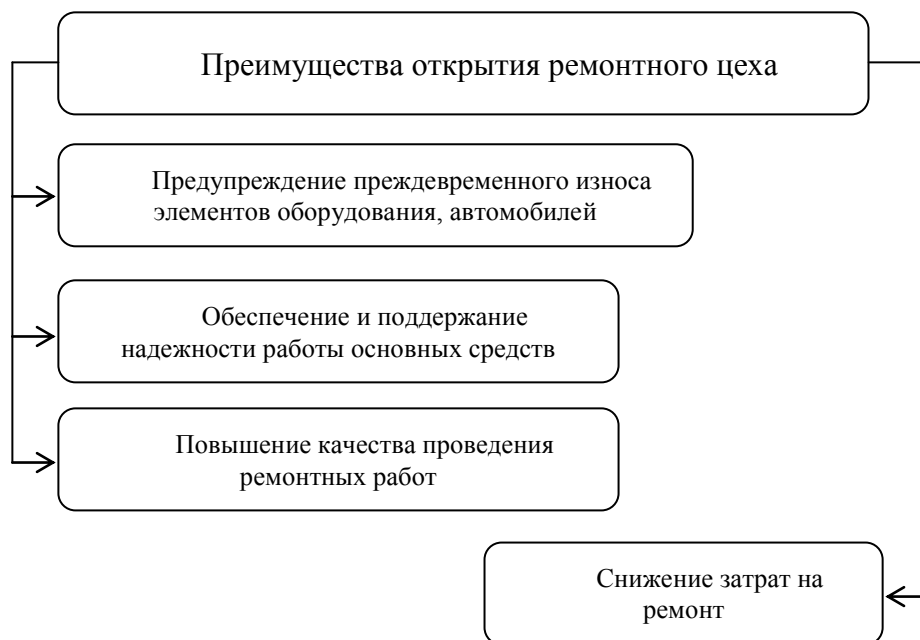


Рисунок 3.1 – Преимущества создания ремонтно-эксплуатационного цеха

Как уже было сказано, в настоящее время в ООО «ТРУБМЕТ» используется подрядный способ ремонта, тогда как после открытия предлагаемого цеха, использование подрядного ремонта можно будет сократить до минимума, привлекая сторонние организации лишь к узкоспециализированным операциям, для которых необходимы специальные знания и оборудование (например, ремонт головки блока автомобиля, балансировка коленчатого вала и т.д.).

На территории ООО «ТРУБМЕТ» имеется 1 производственное помещение, которое в настоящее время не используется, поэтому предлагается организовать в нем ремонтно-эксплуатационный цех, предварительно проведя его модернизацию. Смета на проведение необходимого ремонта представлена в приложении Б.

Согласно расчетам, сметная стоимость ремонта производственного помещения – 1 123 217,4 руб., средства на оплату труда 207 774 руб., нормативная трудоемкость – 6 281,11 человеко-часов.

В свою очередь в таблице 3.5 представим затраты на приобретение необходимого оборудования для оснащения ремонтно-эксплуатационного цеха.

Таблица 3.5 – Затраты на оснащение ремонтно-эксплуатационного цеха

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Гидравлический электроподъемник	1	168 800	168 800
Домкрат для различных типов машин	3	3 700	11 100,0
Компрессор	2	2 460	4 920,0
Сварочный аппарат полуавтоматического типа	1	26 500	26 500
Инверторный аппарат для точечной сварки	1	31 000	31 000
Аппарат для сварки пластиковых элементов	1	4 800	4 800
Стеллажи	5	3 500	
Стойки для мелких запчастей	7	1 650	11 550,0
Стол	2	2 100	4 200
Мелкие инструменты для ремонта			35 000
Итого			315 370

Также необходимо предусмотреть наем персонала для работы в ремонтно-эксплуатационном цеху (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Затраты на персонал ремонтно-эксплуатационного цеха

Должность	Кол-во	Оплата в месяц, руб.	Оплата в год, руб.
Начальник цеха	1	40 000	120 000
Автослесарь	2	50 000	600 000
Разнорабочий	1	20 000	240 000
Обязательные отчисления		33000	396000
Итого		143000	1356000

Таким образом, заработная плата сотрудников проектируемого ремонтно-эксплуатационного цехасоставит 1 356 000 руб.

В таблице 3.7 представим диаграмму Ганта, которая будет показывать ожидаемую реализацию проекта.

Таблица 3.7 – График реализации проекта

Этап	Месяц 2019 г.					
	07	08	09	10	11	12
Получения разрешения, согласование, поиск подрядчиков						
Проведение работ						
Поиск сотрудников						
Приобретение необходимого оборудования, его установка						
Запуск цеха						

Таким образом, можно сделать вывод, что согласно предварительным прогнозам, цех сможет начать работу в декабре 2019 г.

Поскольку цех начнет работу в полную силу фактически лишь в январе 2020 г., предлагается реализация остальных мероприятий также в 2020 г. в таблице 3.8 представлены совокупные затраты на мероприятия, предлагаемые к внедрению.

Таблица 3.8 – Затраты на предлагаемые мероприятия

Мероприятие	Общая стоимость, руб.
Совершенствование системы управления персоналом – внедрение доплаты за стаж	686 479
Создание единой программы рекламной деятельности	273 590
Разработка плана анализа рынка для своевременного реагирования на изменение спроса	–
Создание ремонтно-эксплуатационного цеха	2 794 687
Расходы ремонтно-эксплуатационного цеха	250 000
Итого	4 004 756

Таким образом, как ожидается, ООО «ТРУБМЕТ» будет иметь дополнительные расходы в размере 4 004 756 руб. при условии реализации предлагаемых мероприятий.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В процессе анализа выяснилось, что предприятие конкурентоспособно, рентабельное. ООО «ТРУБМЕТ» – это развитое современное предприятие, стремиться к постоянному обновлению с появлением новых технологий.

По предложенным мероприятиям по улучшению конкурентоспособности необходимо провести экономическую оценку.

Влияние мероприятий по деятельности компании согласно прогнозам представлено в таблице 3.9 [64, 64, 71, 77].

Таблица 3.9 – Влияние мероприятий на деятельность ООО «ТРУБМЕТ»

Мероприятие	Влияние
Совершенствование системы управления персоналом – внедрение доплаты за стаж	Повышение производительности на 8%, =>рост объема продаж на 10-20%

Окончание таблицы 3.9

Мероприятие	Влияние
Создание единой программы рекламной деятельности	Увеличение объема продаж минимум на 10-15%, повышение уровня конкурентоспособности
Разработка плана анализа рынка для своевременного реагирования на изменение спроса	Повышение уровня конкурентоспособности
Создание ремонтно-эксплуатационного цеха	Снижение затрат в части затрат на ремонт автомобилей и оборудования – 3 564 451 руб. в 2018 г.

В таблице 3.10 представлены динамика финансовых результатов компании.

Таблица 3.10 – Динамика экономических результатов ООО «ТРУБМЕТ»

Показатели	Значение в 2019 г. (равное значению в 2018 г.)	Прогнозное значение в 2020 г.
Выручка, млн. руб.	1269,1	1 713,0
Себестоимость продаж и совокупные затраты, млн. руб.	1 169,4	5 173,0
Чистая прибыль, млн. руб.	99,7	104,0

Таким образом, как видно из данных таблицы, в 2020 г. ожидается увеличение выручки на 444 тыс. руб., тогда как рост чистой прибыли, исходя из прогнозов, составит только 5 тыс. руб.

Столь малая сумма объясняется необходимостью осуществления существенных инвестиций (ремонт цеха и покупка необходимого оборудования), тогда как в 2021 г. чистая прибыль будет значительно больше, увеличение произойдет под влиянием роста товарооборота компании и снижении затрат на ремонт автомобилей и оборудования.

Далее оценим, как изменится конкурентоспособность ООО «ТРУБМЕТ» после реализации предлагаемых мероприятий. Для этого на рисунке 3.2 представим многоугольник конкурентоспособности после проведения предлагаемых мероприятий.

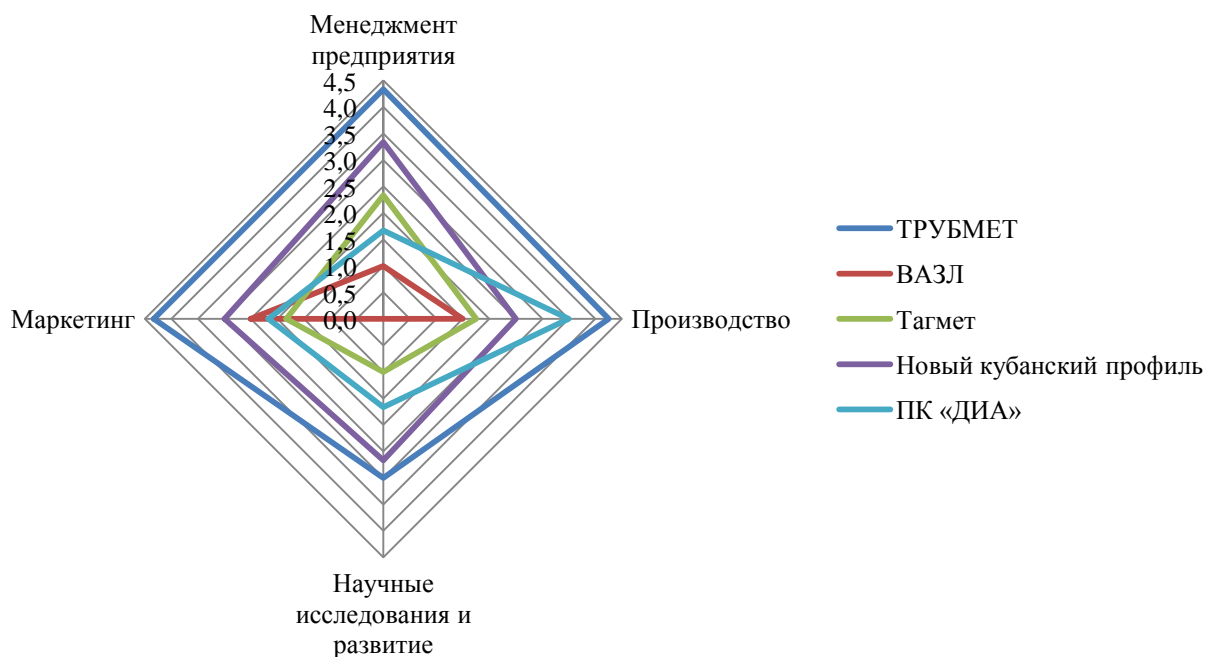


Рисунок 3.2 – Многоугольник конкурентоспособности после проведения предлагаемых мероприятий

Таким образом, исходя из данных многоугольника, можно сделать вывод, что благодаря предлагаемым мероприятиям можно ожидать, что ООО «ТРУБМЕТ» станет абсолютным лидером среди основных конкурентов, превосходя их по всем ключевым показателям.

Подводя итог анализа, проведенного в данной главе, отметим еще раз, что были предложены следующие мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «ТРУБМЕТ» конкурентоспособности:

- разработать полноценную рекламную кампанию, благодаря чему повысится объем продаж;
- внедрить доплату за стаж работы в компании, благодаря чему повысится лояльность сотрудников;
- разработать полноценный план анализа спроса и предложений на рынке;
- открыть на производственной площадке «ТРУБМЕТ» собственный ремонтно-эксплуатационный цех, что будет способствовать снижению затрат.

Предлагаемые мероприятия, согласно прогнозам, положительно отразятся на деятельности «ТРУБМЕТ» и, следовательно, рекомендуются к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему.

В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации. Инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы. Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов, направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации.

Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга, финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Внешние инструменты – это те преимущества, которые создает внешняя среда, а организация использует в своих интересах для создания конкурентоспособности организации. Среди них можно выделить административные инструменты, относящиеся к непосредственному окружению, правовые, реализуемые на уровне государства через систему законов и законодательных актов, экономические инструменты, реализуемые через фискальную и монетарную политику государства

Конкурентоспособность является достаточно динамичным показателем, изменение которого зависит от различных как внешних, так и внутренних факторов. Так же, конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, базой для сравнения выступает основной конкурент или эталон. На сегодняшний день универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует. Необходимо применять

различные методы оценки конкурентоспособности предприятия, ведь это позволит получить необходимую базовую информацию для разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия. Каждому предприятию необходимо придерживаться определенной конкурентной стратегии для достижения успеха на рынке, победы в конкурентной борьбе.

Проведенный в данной работе анализ показал, что в настоящее время ООО «ТРУБМЕТ» является практически полным лидером, уступая основным конкурентам лишь по таким позициям, как рекламная активность и быстрота реагирования на происходящие на рынке изменения.

Для совершенствования выявленных слабых мест, а также для укрепления имеющихся позиций путем развития конкурентных преимуществ, были предложены следующие мероприятия:

- разработка комплексной программы рекламной деятельности компании;
- внедрение системы доплат за стаж работы в компании для повышения лояльности сотрудников и их производительности, а также для удержания персонала, который является важным конкурентным преимуществом;
- разработка плана анализа рынка, который призван осуществлять постоянный контроль над спросом и предложением для повышения эффективности деятельности компании;
- создание на базе предприятия собственного ремонтно-эксплуатационного цеха, благодаря которому компания сможет избавиться от подрядного способа ремонта автомобилей и оборудования, а, следовательно, сократить собственные затраты и остановить рост цен, который в 2018 г. был в районе 3%. Благодаря этому у компании будет преимущество в цене.

Согласно прогнозам, выручка компании увеличится на 444 тыс. руб., что, несомненно, является положительным фактором. Однако наиболее важный результат предлагаемых мероприятий – это рост конкурентоспособности ООО «ТРУБМЕТ» и завоевание позиции абсолютного лидера среди основных конкурентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. №14-ФЗ (ред. от 29.07.2018 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. Аврова, И.А. Управленческий учет / И.А. Аврова. – М.: Бератор-Пресс, 2015. – 451 с.
4. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества компании / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО Типография «Новости», 2015. – 204 с.
5. Александров, А.К. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учеб. пособие / А.К. Александров; под ред. В.М. Круглика. – М.: Инфра-М, 2015. – 285 с.
6. Алещенко, В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 107–111.
7. Аминов, Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. – № 6. – С. 30–35.
8. Аминов, Э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности на зарубежных рынках: дисс. ... канд. эконом. наук / Э.Ф.Аминов. – Набережные Челны, 2011. – 136 с.
9. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. проф. В.Я. Позднякова – М.: Инфра-М, 2016. – 617 с.
10. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / под ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 2015. – 480 с.
11. Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / В.И. Бариленко. – М.: Юрайт, 2016. – 456 с.

12. Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде/ В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. –2014. – № 6. – С. 16–22.
13. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 35-43.
14. Бельков, Е.А.К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / Е.А. Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета. –2014. – № 133. – С.22–26.
15. Березин, А. Инновационно-инструментальный механизм повышения конкурентоспособности / А. Березин. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 156 с.
16. Бернштейн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л.А. Бернштейн; пер. с англ. И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 624 с.:
17. Богомолова, И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 113–119.
18. Бондарева, С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р. Бондарева // Экономические и гуманитарные науки. – 2015. – № 3. –С. 101–108.
19. Бреслав, Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба. – М.: Эксмо, 2015. – 576 с.
20. Бурдина, А.А. Влияние рисков на конкурентоспособность предприятия / А.А. Бурдина, Р. Инованов // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 1. – С. 7–15.
21. Бутко, Г.П. Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности / Г.П. Бутко // Технологии качества жизни. – 2014. –№ 1. – С. 45–69.

22. Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия: практическое пособие / В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев. – М.: ПРИОР, 2015. – 420 с.
23. Воронов, А.А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия / А.А. Воронов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4 (36). – С. 44–51.
24. Глухов, В. Основы менеджмента / В. Глухов. – СПб.: Питер, 2015. – 426 с.
25. Голованов, Р.Д. Оценка эффективности управления / Р.Д. Голованов. – М.: Омега-Л, 2018. – 124 с.
26. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Высшая школа, 2015. – 907 с.
27. Гроув, Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув; пер. с англ. Д. Зосимова. – М.: Филин, 2013. – 280 с.
28. Донец, Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю.Ю. Донец. – Киев: Знание, 1998. – 123 с.
29. Донцова, Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 1999. – 304 с.
30. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер; пер. с англ. П. Жарова. – М.: Вильямс, 2014. – 96 с.
31. Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. – Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2016. – 206 с.
32. Егоров, Ю.Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю.Л. Егоров. – М.: Экзамен, 2015. – 492 с.
33. Ермаков, В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – М.: Изд-во МПСИ, 2015. – 208 с.
34. Зими́на, И.П. Роль конкуренции в управлении современным бизнесом / И.П. Зими́на // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 48–51.

35. Зотов, В.В. Институциональные проблемы реализации системных функций экономики / В.В. Зотов, В.Ф. Пресняков, О.В. Розенталь // Экономическая наука современной России. – 2014. – № 3. – С. 69.
36. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: КноРус, 2014. – 224 с.
37. Кайменова, А.Ф. Конкурентоспособность / А.Ф. Кайменова. – М.: Портер, 2018. – 189 с.
38. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. – 192 с.
39. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2015. – 568 с.
40. Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2015. – 368 с.
41. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 19–24.
42. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2017. – 448 с.
43. Лобан, Л.А. Экономика предприятия / Л.А. Лобан, В.Т. Пыко. – М.: Мисанта, 2017. – 432 с.
44. Максимова, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 2016. – № 3. – С. 33–39.
45. Мателев, И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: / И.С. Мателев // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 8. – С. 29–32.
46. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус, 2016. – 120 с.

47. Романенко, И.В. Экономика предприятия / И.В. Романенко. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 352 с.
48. Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: дисс. ... канд. экон. наук / Д.О. Самодуров. – СПб., 2000. – 218 с.
49. Светуных, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуных, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2015. – 256 с.
50. Сенчагов, В.К. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал организаций / В.К. Сенчагов // Бизнес и экономика. – 2013. – № 42. – С.1–7.
51. Сурин, А.В. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М.: Инфра-М, 2015. – 368 с.
52. Таран, В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 2014. – № 2. – С. 6-12.
53. Фатфутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособие / Р.А. Фатфутдинов. – М.: Инфра-М, 2017. – 311 с.
54. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 464 с.
55. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 296 с.
56. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / под ред. А.Н. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2017. – 264 с.
57. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: Инфра-М, 2014. – 601 с.
58. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: ООО «Ака-лис», 2014. – 272 с.

59. Юмашева, О.В. Направления развития предпринимательских структур в условиях конкуренции / О.В. Юмашева. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 2015. – 198 с.
60. Алгоритм методики SNW-анализа внутренней среды маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/algoritm-metodiki-snw-analiza-vnutrennej-sredy-marketinga.html> (дата обращения 10.05.2019).
61. Анализ развития трубной отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ntz-holding.ru/novosti/analiz-razvitiya-trubnoj-otrasli.html> (дата обращения 18.03.2019).
62. Анализ современного состояния трубной отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hanty.metall.life/articles/83> (дата обращения 18.03.2019).
63. Влияние рекламы на покупателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.recus.ru/vliyanie_reklamy_na_pokup/ (дата обращения 10.06.2019).
64. Долгосрочное влияние рекламы на продажи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-around/essay/Long-Term_Advertising.htm (дата обращения 10.06.2019).
65. Дулисова, И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс] / И.Л. Дулисова. – Режим доступа: www.marketing.spb.ru/art451 (дата обращения 18.04.2019).
66. Информация ООО «ТРУБМЕТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/chelyabinskaya-oblast-chelyabinsk/ooo-trubmet-inn-7453228292-ogrn-1117453001995-5be07a7c04b94b1891e26a9d1663980f> (дата обращения 10.05.2019).
67. Как провести анализ ФХД предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gosuchetnik.ru/bukhgalteriya/analiz-finansovokhozyaystvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения 24.05.2019).
68. Конкурентные преимущества компании: виды, как найти и правильно описать (на примерах) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://shard-copywriting.ru/konkurentnyie-preimushhestva-kompanii/> (дата обращения 11.04.2019).

69. Конкурентоспособность товаров и услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-tovara.html> (дата обращения 01.05.2019).

70. Лысенко, М.В. Конкурентоспособность как условие развития предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Лысенко. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/0253.pdf> (дата обращения 11.04.2019).

71. Надбавка за стаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spmag.ru/articles/nadbavka-za-stazh> (дата обращения 10.06.2019).

72. Официальный сайт ООО «ТРУБМЕТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trubmet.com/> (дата обращения 18.04.2019).

73. Производителей труб ждут конкуренция и борьба за качество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uralpsk.ru/news773.html> (дата обращения 18.03.2019).

74. Производственно-коммерческая фирма «Трубмет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trubmet74.ru/> (дата обращения 18.04.2019).

75. Социально-экономическая сущность конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kycherova.ru/ponyatie_konkurentosposobnost/sushnost/index.html (дата обращения 01.03.2019).

76. Способы повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost.html> (дата обращения 28.05.2019).

77. Стимулирующие выплаты как залог эффективного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-stimuliruyushhie-vyplaty-kak-zalog-effektivnogo-biznesa.html> (дата обращения 10.06.2019).

78. Сущность и значение конкурентоспособности в современных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.info/1-89849.html> (дата обращения 12.03.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Тематический план по реализации информационной и маркетинговой стратегии

Таблица А.1 – План ООО «ТРУБМЕТ» по реализации информационной и маркетинговой стратегии

Цели мероприятий	Мероприятие	Ответственный
Web-представительство		
1. Привлечение новых клиентов. 2. Увеличение сбытовых показателей. 3. Сбор статистической информации для последующего анализа. 4. Ознакомление потенциального клиента с фирмой (реклама). 5. Интерактивное общение, с потенциальными, и с существующими клиентами посредством сети Интернет.	Утверждение дизайна сайта	Начальник отдела сбыта
	Программирование и верстка	Обученный сотрудник
	Размещение сайта в сети Интернет	
	Продвижение сайта в рамках проекта	
Реклама в Интернет:		
1. Обеспечение постоянного притока новых пользователей корпоративного сайта. 2. Обеспечение максимального количества заинтересованной аудитории. 3. Повышение узнаваемости торговой марки и логотипа фирмы. 4. Снижение издержек за счет охвата целевой аудитории.	Размещение баннерной рекламы на сайтах других компаний и отраслевых порталах, контекстная реклама	Менеджер отдела продаж
1. Создание благоприятной информационной среды для роста продаж и улучшения репутации продукции и фирмы в целом.	Статьи и интервью в бизнес-изданиях и специализированной прессе	Менеджер отдела продаж
2. Информирование в кругу профессиональной общественности о планируемом участии в выставке, достижениях и планах.	Освещение информации об участии в выставке	Менеджер отдела продаж
Выставочная деятельность, презентации, семинары:		
1. Формирование положительного имиджа организации на региональных и зарубежных рынках. 2. Презентация новых инженерно-технологических разработок компании. 3. Продвижение продукции фирмы на региональных и зарубежных рынках. 4. Коммуникации с партнёрами, существующими корпоративными клиентами.	Участие в центральных выставках и конференциях, в соответствии с планом выставочной деятельности.	Начальник отдела сбыта Менеджер отдела сбыта
Полиграфия, сувенирная и представительская продукция		
1. Формирование положительного имиджа на региональных и зарубежных рынках.	Разработка и печать фирменных календарей	Начальник отдела сбыта

Окончание приложения А

Цели мероприятий	Мероприятие	Ответственный
Формирование положительного имиджа организации на региональных и зарубежных рынках.	Издание нового каталога продукции «ТрубМет»	Начальник отдела сбыта
	Презентационные диски	
	Фирменные папки, Проспекты, буклеты	
	Освещение мероприятия в новостях телевидения	
	Фотосъемка промышленных объектов	Маркетолог
	Покупка специализированной литературы	Начальник отдела сбыта
	Участие в специализированных семинарах и курсах	Отдел кадров

Приложение Б. Смета на ремонт производственного помещения

СОГЛАСОВАНО:

" _____ " _____ 200_ г.

УТВЕРЖДАЮ:

" _____ " _____ 200_ г.

ООО "ТРУБМЕТ"

*(наименование
стройки)*

**ЛОКАЛЬНЫЙ
СМЕТНЫЙ РАСЧЕТ
№
(локальная смета)**

на
ремонт производственного помещения ООО "ТРУБМЕТ"

*(наименование
работ и затрат,
наименование объекта)*

Основание: ведомость объемов работ

Сметная стоимость

строительных работ

123 217,4 руб.

монтажных работ

958 948 руб.

Средства на оплату труда 207 774

47 730 руб.

Сметная трудоемкость

2 681,11 человеко-часов

Составлен(а) в текущих (прогнозных) ценах по состоянию на 2 кв 2019 г.

Продолжение приложения Б

№ пп	Обоснова ние	Наименование	Ед. изм.	Кол.	Стоимость единицы, руб.				Общая стоимость, руб.				Т/з осн. раб.на ед.	Т/з осн. раб. Всег о	Т/з мех. на ед.	Т/з мех. Всег о
					Всего	В том числе			Всег о	В том числе						
						Осн.З/ п	Эк.Маш	З/пМех		Осн.З/ п	Эк.Маш	З/пМех				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Демонтажные работы																
1	ТЕРп56-02-02	Снятие оконных переплетов: остекленных (2,0х2,3 - 8шт)	100 м2 оконных переплетов	0,368	3159,1	3052,29	106,81	80,29	1163	1124	39	30	46,11	16,97	0,93	0,34
2	ТЕРп56-01-01	Демонтаж оконных коробок в каменных стенах с: отбивкой штукатурки откосов	100 коробок	0,08	9264,28	8674,61	589,67	185,53	741	694	47	15	128,73	10,3	2,15	0,17
3	ТЕРп56-03-02	Снятие подоконных досок деревянных в зданиях: каменных (2,3х0,4м- 8шт)	100 м2	0,0736	6286,51	6286,51			463	463			94,97	6,99		
4	ТЕРп58-03-01	Разборка отливов (2,3х0,3)	100 м	0,184	585,76	585	0,76		108	108			9,1	1,67		
5	ТЕРп56-09-01	Демонтаж дверных коробок	100 коробок	0,02	13263,99	11868,69	1395,3	342,6	265	237	28	7	179,3	3,59	3,97	0,08
6	ТЕРп56-10-01	Снятие дверных полотен (2,1х1,1 - 2шт)	100 м2 дверных полотен	0,0462	2378,49	2378,49			110	110			36,28	1,68		
общестроительные работы																
7	ТЕР10-01-034-08	Установка оконных блоков из ПВХ профилей: поворотных (откидных, поворотно-откидных) с площадью проема более 2 м2 трехстворчатых в том числе при наличии створок глухого остекления	100 м2 проемов	0,368	45203,71	10786,23	1579,94	57,01	16635	3969	581	21	149,16	54,89	4,23	1,56

Продолжение приложения Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
8	Сметная цена	Блоки оконные из ПВХ профиля с поворотнo-откидными створками трехстворчатые двухкамерные 3800/1,18*1,03*1,02	м2	36,8	3383,29				124505							
9	ТЕР10-01-035-01	Установка подоконных досок из ПВХ: в каменных стенах толщиной до 0,51 м	100 м.п.	0,208	17130,68	1495,32	52,62	3,39	3563	311	11	1	21,19	4,41	0,19	0,04
10	Сметная цена	Доски подоконные ПВХ шир.0,5м 620/1,18*1,03*1,02	п.м.	20,8	552				11482							
11	ТЕР12-01-010-01	Устройство отливов ПВХ шир.30см	100 м2 покрытия	0,0552	8699,11	7956,17	114,48	23,22	480	439	6	1	112,75	6,22	0,27	0,01
12	Сметная цена	Отливы ПВХ шир.300мм 240/1,18*1,03*1,02	п.м.	18,4	214				3938							
13	ТЕР10-05-008-01	Облицовка откосов по металлическому каркасу пластиковыми панелями	100 м2	0,2016	18188,43	6226,26	136,71		3667	1255	28		83	16,73		
14	Сметная цена	Панели пластиковые 240/1,18*1,03*1,02	м2	21,57	213,6				4607							
15	ТЕР10-05-011-02	Устройство потолков из гипсокартона по металлическому каркасу	100 м2 потолка	1,36	32093,08	7276,44	123,32		43647	9896	168		97	131,92		
16	ТЕРр61-01-10	Шпатлевка сухой растворной смесью (типа "Ветонит") толщиной до 2 мм потолков	100 м2 поверхности	1,36	11284,42	7560,78	228,7	184,7	15347	10283	311	251	89,76	122,07	0,46	0,63
17	ТЕР15-04-005-06	Окраска поливинилацетатными вододисперсионными составами улучшенная: по сборным конструкциям, подготовленным под окраску потолков	100 м2 окрашиваемой поверхности	1,36	6662,55	2120,47	23,89	0,9	9061	2884	32	1	28,6	38,9	0,11	0,15

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
18	ТЕРр62-41-01	Расчистка стен от старой меловой и масляной окраски	100 м2 расчищенной поверхности	1,84	1337,15	1337,15			2460	2460			20,8	38,27		
19	ТЕРр61-01-09	Шпатлевка сухой растворной смесью (типа "Ветонит") толщиной до 2 мм стен	100 м2 поверхности	1,84	9175,2	5952,48	203,48	163,91	16882	10953	374	302	73,8	135,79	0,46	0,85
20	ТЕР15-04-005-05	Окраска поливинилацетатными водоземлюсионными составами улучшенная: по сборным конструкциям, подготовленным под окраску стен	100 м2 окрашиваемой поверхности	1,84	5079	1883,94	23,89	0,9	9345	3466	44	2	25,41	46,75	0,11	0,2
21	ТЕР10-01-039-01	Установка блоков в наружных и внутренних дверных проемах: в каменных стенах площадью проема до 3 м2	100 м2 проемов	0,0462	23963,94	7913,68	5823,97	1314,97	1107	366	269	61	104,28	4,82	13,34	0,62
22	СЦМ-101-0889	Скобяные изделия для блоков входных дверей в помещение однопольных	компл	2	371,37				743							
23	СЦМ-203-0199	Блоки дверные однопольные с полотном глухим ДГ 21-11 - 2шт	м2	4,62	1049,02				4846							
24	ТЕР10-01-060-01	Установка и крепление наличников	100 м коробок блоков	0,11	3507,29	526,96	12,71		386	58	1		7,82	0,86	0,04	
25	ТЕРр61-07-01	Ремонт штукатурки откосов внутри здания по камню и бетону цементно-известковым раствором: прямолинейных	100 м2 отремонтированной поверхности	0,0256	39198,33	28400,38	135,44	100,13	1003	727	3	3	383,06	9,81	1,16	0,03

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
26	ТЕРр61-01-11	Сплошное выравнивание штукатурки внутри здания (однослойная штукатурка) сухой растворной смесью (типа "Ветонит") толщиной до 3 мм оконных откосов плоских	100 м2 поверхности	0,0256	19116,96	11148,73	319,73	259,75	489	285	8	7	130,63	3,34	0,46	0,01
27	ТЕР15-04-025-10	Улучшенная окраска масляными составами по сборным конструкциям, подготовленным под окраску откосов	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,0256	6204,11	2558,01	10,24	0,9	159	65			34,1	0,87	0,05	
28	ТЕР15-04-025-04	Улучшенная окраска масляными составами по дереву: заполнений проемов дверных за 2 раза	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,1109	9243,72	6956,16	21,62	0,9	1025	771	2		92,73	10,28	0,1	0,01
29	ТЕРр57-11-06	Устройство оснований под покрытие пола из древесностружечных плит толщ. 16мм	100 м2 основания	1,36	17388,61	2617,23	31,51	8,64	23649	3559	43	12	38,12	51,84	0,18	0,24
30	ТЕР11-01-037-01	Устройство покрытий из линолеума полукоммерческого на клее: бустилат	100 м2 покрытия	1,36	40879,6	3290,89	227,82	31,1	55596	4476	310	42	47,06	64	0,88	1,2
31	ТЕР11-01-040-01	Устройство плинтусов поливинилхлоридных: на клее КН-2	100 м плинтусов	0,735	6947,08	725,14	11,24		5106	533	8		8,99	6,61	0,03	0,02
32	311-01-146-01	Погрузка мусора в автотранспорт вручную	тонна	0,43	154,74	34,27	120,47		67	15	52		0,58	0,25		
33	310-3015-1	Перевозка строительного мусора автомобилями-самосвалами , расстояние перевозки 15 км	1 т	0,43	61,4		61,4		26		26					
Итого по разделу 1									446473					789,83		6,16

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Раздел 2. Сантехнические работы																
Демонтаж																
34	ТЕРр65-02-01	Разборка трубопроводов из чугунных канализационных труб диаметром: 50 мм	100 м трубопровода с фасонными частями	0,2	4830,32	4811,16	19,16	13,82	966	962	4	3	68,8	13,76	0,16	0,03
35	ТЕРр65-04-01	Демонтаж раковин	100 приборов	0,02	3651,04	3619,94	31,1	22,39	73	72	1		51,3	1,03	0,26	0,01
Монтажные работы																
36	ТЕР16-04-001-01	Прокладка трубопроводов канализации из полиэтиленовых труб высокой плотности диаметром: 50 мм	100 м трубопровода	0,2	5448,08	5257,96	45,42	2,28	1090	1052	9		64,24	12,85	0,13	0,03
37	СЦМ-300-1324	Трубопроводы для внутренней канализации из поливинилхлоридных труб диаметром 50 мм	м	19,96	158,15				3157							
38	СЦМ-300-1224	Крепления для трубопроводов: кронштейны, планки, хомуты (18шт)	кг	0,004	32,59											
39	ТЕР17-01-005-04	Установка раковин	5 комплектов	0,2	1124,5	714,42	56,25	6,01	225	143	11	1	8,99	1,8	0,21	0,04
40	СЦМ-300-0580	Раковины стальные эмалированные с креплениями, с сифоном, смесителями	шт	2	2038,07				4076							
Итого по разделу 2 Сантехнические работы									12966					29,44		0,11
Раздел 3. Электротехнические работы																
Демонтажные работы																
41	ТЕРр67-04-05	Демонтаж светильников люминесцентных двухламповых потолочных	100 шт.	0,24	1194,4	1184,17	10,23	6,91	287	285	2	2	17,89	4,29	0,08	0,02
42	ТЕРр67-03-01	Демонтаж кабеля	100 м	0,15	621,06	619,76	1,3	0,9	93	93			9,64	1,45	0,01	

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
43	ТЕРр67-04-01	Демонтаж выключателей	100 шт.	0,08	375,49	375,49			30	30			5,84	0,47		
44	ТЕРр67-04-01	Демонтаж розеток	100 шт.	0,02	375,49	375,49			8	8			5,84	0,12		
Монтажные работы																
4	ТЕРм08-02-413-01	Провод в гофротрубках, сечение провода 3x1,5мм2	100 м трубок	0,15	6145,25	1569,88	177,52	25,5	922	235	27	4	20,2	3,03	0,44	0,07
4	Сметная цена	Гофра diam.20мм 7,6/1,18*1,03*1,02	м	15	6,8				102							
47	Сметная цена	Кабели силовые ВВГ 0.66 кВ сеч.3x1.5 мм2 21/1,18*1,03*1,02	м	15	18,7				281							
48	ТЕРм08-03-594-02	Монтаж потолочных светильников	100 шт.	0,26	29052,03	9494,48	8913,12	4532,27	7554	2469	2317	1178	116	30,16	47,6	12,38
49	Сметная цена	Светильники потолочные люминисцентные ЛПО 2x40 410/1,18*1,03*1,02	шт	26	365				9490							
50	СЦМ-546-0101	Лампы люминисцентные типа ЛБ 4	10шт	5,2	378,7				1969							
51	ТЕРм08-03-591-02	Монтаж Выключатель: одноклавишный утопленного типа при скрытой проводке	100 шт.	0,08	2779,98	2635,54	32,29	4,63	222	211	3		32,2	2,58	0,08	0,01
52	СЦМ-545-1201	Выключатель одноклавишный для скрытой проводки	шт	8	21,02				168							
53	ТЕРм08-03-591-09	Монтаж Розетка штепсельная: утопленного типа при скрытой проводке	100 шт.	0,02	3804,63	3118,41	32,29	4,63	76	62	1		38,1	0,76	0,08	
54	СЦМ-549-4053	Розетка штепсельная малогабаритная для скрытой проводки	шт	2	18,93				38							
Итого по разделу 3 Электротехнические работы									28263					42,86		12,48
Раздел 4. Вход в здание и коридор																
Демонтажные работы																
55	ТЕРр57-02-09	Разборка покрытий полов: дощатых	100 м2 покрытий	0,087	2559,24	2462,24	97	74,21	223	215	8	6	38,3	3,33	0,86	0,07

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
56	ТЕРп57-01-02	Разборка оснований покрытия полов: лаг из досок и брусков	100 м2 основания	0,087	493,1	493,1			43	43			7,67	0,67		
57	ТЕРп57-01-01	Разборка оснований покрытия полов: кирпичных столбиков под лаги	100 м2 основания	0,087	559,92	559,92			49	49			8,71	0,76		
58	ТЕРп57-02-03	Разборка покрытий полов: из керамических плиток	100 м2 покрытий	0,1451	5092,87	4930,42	162,45	124,31	739	715	24	18	69,87	10,14	1,44	0,21
59	ТЕРп56-09-01	Демонтаж дверных коробок в каменных стенах двупольных	100 коробок	0,01	13263,99	11868,69	1395,3	342,6	133	119	14	3	179,3	1,79	3,97	0,04
60	ТЕРп56-10-01	Снятие дверных полотен 2,4x1,45	100 м2 дверных полотен	0,035	2378,49	2378,49			83	83			36,28	1,27		
61	ТЕРп56-09-01	Демонтаж дверных коробок в каменных стенах однопольных	100 коробок	0,03	13263,99	11868,69	1395,3	342,6	398	356	42	10	179,3	5,38	3,97	0,12
62	ТЕРп56-10-01	Снятие дверных полотен 2,1x0,8- 3шт	100 м2 дверных полотен	0,0504	2378,49	2378,49			120	120			36,28	1,83		
63	ТЕРп51-01-05	Разработка грунта вручную в траншеях глубиной до 3 м шириной до 1,5 м	100 м3 грунта	0,029	38267,46	33371,5	26,28		1110	968	1		519,1	15,05	0,1	
Общестроительные работы																
64	ТЕР06-01-001-16	Устройство монолитных ж/бетонных ступеней и площадки	100 м3 бетона, бутобетона и железобетона в деле	0,025	367393,1	15570,86	14237,83	3156,21	9185	389	356	79	220,66	5,52	28,78	0,72
65	СЦМ-204-0011	Горячекатаная арматурная сталь периодического профиля класса А-II диаметром 8 мм	т	0,1	34763,01				3476							
66	СЦМ-204-0035	Надбавки к ценам заготовок за сборку и сварку каркасов и сеток плоских диаметром 8 мм	т	0,1	9388,4				939							
67	ТЕР15-01-010-01	Облицовка ступеней и подступенков керамогранитной плиткой	100 м2 поверхности облицовки	0,047	60080,13	54523,77	378,11	220,91	2824	2563	18	10	621,5	29,21	2,56	0,12
68	СЦМ-101-0289	Плитки керамогранит	м2	4,75	350,6				1665							
69	ТЕР11-01-027-03	Устройство покрытий пола на цементном растворе из плиток: керамических	100 м2 покрытия	0,1451	38879,34	8661,69	453,3	229,55	5641	1257	66	33	119,78	17,38	2,94	0,43

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
70	ТЕР06-01-001-22	Устройство ленточных фундаментов: железобетонных под перегородку	100 м3 бетона, бутобетона и железобетона в деле	0,008	395881,8	32679,88	18961,67	3325,3	3167	261	152	27	446,04	3,57	30,64	0,25
71	СЦМ-204-0012	Горячекатаная арматурная сталь периодического профиля класса А-II диаметром 12 мм	Т	0,032	33647,85				1077							
72	ТЕР08-02-002-03	Кладка перегородок из кирпича армированных: толщиной в 1/2 кирпича (глиняный обыкновенный кирпич)	100 м2 перегородок (за вычетом проемов)	0,0246	55760,21	12008,06	1889,58	476,17	1372	295	46	12	170,17	4,19	4,22	0,1
73	СЦМ-204-0100	Арматура класса А-1	Т	0,0022	29808,46				66							
74	ТЕРр61-01-09	Сплошное выравнивание штукатурки внутри здания (однослойная штукатурка) сухой растворной смесью (типа "Ветонит") толщиной до 3 мм стен	100 м2 поверхности	0,0492	10468,21	5952,48	203,48	163,91	515	293	10	8	73,8	3,63	0,46	0,02
75	ТЕР15-04-025-10	Улучшенная окраска масляными составами по конструкциям, подготовленным под окраску: стен	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,0492	6204,11	2558,01	10,24	0,9	305	126	1		34,1	1,68	0,05	
76	ТЕР10-01-039-01	Установка блоков в наружных и внутренних дверных проемах: в каменных стенах площадью проема до 3 м2	100 м2 проемов	0,0294	23963,94	7913,68	5823,97	1314,97	705	233	171	39	104,28	3,07	13,34	0,39
77	СЦМ-101-0890	Скобяные изделия для блоков входных дверей в помещении двупольных	компл	1	371,37				371							
78	СЦМ-203-0205	Блоки дверные двупольные с полотном глухим ДГ 21-14	м2	3,36	1011,4				3398							
79	ТЕР10-01-060-01	Установка и крепление наличников	100 м коробок блоков	0,056	3507,29	526,96	12,71		196	30	1		7,82	0,44	0,04	
80	ТЕР15-04-006-03	Покрытие поверхностей грунтовкой глубокого проникновения: за 1 раз полов	100 м2 покрытия	0,1451	1664,57	520,53	3,4	0,9	242	76			6,55	0,95	0,02	

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
81	ТЕР10-01-039-01	Установка блоков в наружных и внутренних дверных проемах: в каменных стенах площадью проема до 3 м2	100 м2 проемов	0,0504	23963,94	7913,68	5823,97	1314,97	1208	399	294	66	104,28	5,26	13,34	0,67
82	СЦМ-101-0889	Скобяные изделия для блоков входных дверей в помещении однопольных	компл	3	371,37				1114							
83	СЦМ-203-0198	Блоки дверные однопольные с полотном глухим ДГ 21-8 - 3шт	м2	5,04	1065,6				5371							
84	ТЕР10-01-060-01	Установка и крепление наличников	100 м коробок блоков	0,15	3507,29	526,96	12,71		526	79	2		7,82	1,17	0,04	0,01
85	ТЕРр61-07-01	Ремонт штукатурки откосов внутри здания по камню и бетону цементно-известковым раствором: дверных	100 м2 отремонтированной поверхности	0,0502	39198,33	28400,38	135,44	100,13	1968	1426	7	5	383,06	19,23	1,16	0,06
86	ТЕРр61-01-11	Сплошное выравнивание штукатурки внутри здания (однослойная штукатурка) сухой растворной смесью (типа "Ветонит") толщиной до 3 мм откосов плоских	100 м2 поверхности	0,0502	19116,96	11148,73	319,73	259,75	960	560	16	13	130,63	6,56	0,46	0,02
87	ТЕР15-04-025-10	Улучшенная окраска масляными составами по конструкциям, подготовленным под окраску: откосов	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,0502	6204,11	2558,01	10,24	0,9	311	128	1		34,1	1,71	0,05	
88	ТЕР15-04-025-04	Улучшенная окраска масляными составами по дереву: заполнения проемов дверных за 2 раза	100 м2 окрашиваемой поверхности	0,121	9243,72	6956,16	21,62	0,9	1118	841	3		92,73	11,22	0,1	0,01
89	311-01-146-01	Погрузка мусора в автотранспорт вручную	тонна	0,53	154,74	34,27	120,47		82	18	64		0,58	0,31		
90	310-3015-1	Перевозка строительного мусора автомобилями-самосвалами, расстояние перевозки 15 км	1 т	0,53	61,4		61,4		33		33					
Итого по разделу 4 Вход в здание и коридор									67357					155,32		3,24

Окончание приложения В

Итого прямые затраты по смете в текущих ценах	723718	202813	15494	4961		2681,11		43,61
Накладные расходы	172094							
Сметная прибыль	110866							
Итого по смете:								
Итого Строительные работы	958948					2623,08		23,12
Итого Монтажные работы	47730					58,03		20,49
Итого	1006678					2681,11		43,61
В том числе:								
Материалы	505411							
Машины и механизмы	15494							
ФОТ	207774							
Накладные расходы	172094							
Сметная прибыль	110866							
Непредвиденные затраты 2%	20134							
Итого с непредвиденными	1026812							
НДС 20%	205362							
ВСЕГО по смете	1232174					2681,11		43,61