

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»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Повышение конкурентоспособности управляющей компании  
ООО «Инженерный комплекс Западный луч»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.01.2020.367.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
Ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-440  
\_\_\_\_\_ Мосеев А.Е.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Павлюк В.Н. Повышение конкурентоспособности управляющей компании ООО «Инженерный комплекс Западный луч». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–440, 89 с., 18 ил., 28 табл., библиогр. список – 75 наим., 1 приложение.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью повышения конкурентоспособности управляющей компании ООО «Инженерный комплекс Западный луч»

Объектом исследования является управляющая компания ООО «Инженерный комплекс Западный луч».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности. Проведен краткий анализ текущего состояния предприятия и отрасли. Разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности управляющей компании и представлено обоснование эффективности данных мероприятий.

Полученные результаты исследования могут быть использованы управляющей компанией ООО «Инженерный комплекс Западный луч» в целях повышения конкурентоспособности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ	
1.1 Понятие и сущность конкуренции .....	9
1.2 Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия..	24
1.3 Зарубежный и отечественный опыт в сфере управления многоквартирными домами .....	29
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО УК «ИНЖЕНЕРНЫЙ КОМПЛЕКС ЗАПАДНЫЙ ЛУЧ»	
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия .....	36
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия и конкурентной среды .....	52
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО УК «ИНЖЕНЕРНЫЙ КОМПЛЕКС ЗАПАДНЫЙ ЛУЧ»	
3.1 Описание мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч».....	66
3.2 Обоснование эффективности данных мероприятий .....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что на данном этапе развития экономики в современном мире проблема конкурентоспособности занимает основное место в экономической политике. Вопреки большому количеству факторов, способных повлиять на конкурентоспособность предприятия, основоположным из них остается его способность производить и продвигать на рынок конкурентоспособную продукцию либо услугу. Получение или создание преимуществ в конкурентной борьбе перед соперником становится одним из стратегических направлений деятельности организации.

Для того чтобы занимать лидирующее положение в условиях конкуренции, предприятию необходимо вести маркетинговые исследования и выявлять свои возможности, изучать внутренний и внешний рынок, вводить инновационные технологии и оборудование, находить слабые стороны и уязвимые места конкурентов и главное – оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и обозначать основные направления для ее повышения.

В современных реалиях конкурентоспособность организации на рынке является основным критерием эффективности производства и эффективности системы управления.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч».

Предметом исследования выступают факторы, обеспечивающие конкурентоспособность общества с ограниченной ответственностью управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч».

Цель исследования – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности общества с ограниченной ответственностью управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч».

Для выполнения поставленной цели необходимо решить такие задачи:

1. Исследование теоретических аспектов управления конкурентоспособностью организации;
2. Анализ зарубежного и отечественного опыта;
3. Диагностика конкурентной среды и оценка конкурентоспособности предприятия на рынке;
4. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности общества с ограниченной ответственностью управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч» на рынке и доказать их эффективность.

В теоретическую основу изучения вошли работы отечественных и зарубежных авторов.

Эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные документы Российской Федерации, статистические данные, публикации в специализированных периодических изданиях, данные официальных Интернет – источников, а также внутренняя управленческая документация ООО Управляющая компания «Западный луч» [3].

Методы исследования: общеметодологическим основанием для выпускной квалификационной работы послужили системный, сравнительный и структурно–функциональный методы. В исследовании также применялись метод анализа, анализа документов, сравнения, прогнозирования и экспертных оценок [ 7–10].

Практическая значимость заключается в том, что исследованные и разработанные рекомендации и мероприятия могут быть использованы руководством ООО Управляющая компания «Западный луч» в качестве стратегических направлений повышения конкурентоспособности и в общем экономической эффективности организации.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

## 1.1 Понятие и сущность конкуренции

В наше время конкуренция представляет собой движущую силу совершенствования хозяйствующего субъекта. Конкуренция возникла одновременно с производством товаров, но только при капитализме она стала основным рычагом регулирования рынка общественного производства. К середине XIX в. рынок свободной конкуренции, не регулируемый государством, получил широкое развитие. Такой рынок затрагивал производителей только благодаря механизму спроса и предложения, колебаниям цен, постоянно заставляя считаться с потребителями, улучшать качество, повышать производительность труда, увеличивать производство и снижать издержки [4].

Существенный вклад в развитие теории Адама Смита касаясь конкуренции внесли: Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер и др.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам» – считает современный американский экономист П. Хайне [5].

Представитель неоклассической школы американский экономист Фрэнк Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [18].

Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [19].

В то же время что и товарное производство возникла и конкуренция, но только при капитализме она стала главным рычагом, регулирующим рынок производства общественных товаров. Рынок свободной конкуренции начал развиваться только в середине XIX века и также не регулировался государством.

Конкурентный свободный рынок повлиял на производителей сырья благодаря простому механизму спроса и предложения, за счет колебания цен, постоянно заставлял выполнять требования потребителей по улучшению качества продукции (услуг), расширению и совершенствованию производства. улучшение производства, снижение производственных затрат и повышение производительности выполнения работы.

В Федеральном законе «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ от 26.07.2006) понятие конкуренции является соперничеством хозяйствующих субъектов, исходя из чего каждый из них имеет возможность исключить или ограничить возможность воздействия в одностороннем порядке на общие условия в обращении товара на определенном рынке [3].

Выполненный анализ источников литературы показывает, что есть три точки зрения определения конкуренции:

1. Первая обозначает конкуренцию как состязательность на рынке. Данный подход встречается в отечественной литературе, у таких авторов, как Татьянченко М.П. и Литвиненко А.М.

2. Вторая точка зрения рассматривает конкуренцию как часть рыночного механизма, которая дает возможность урегулировать предложение и спрос. Такой вариант свойственен классической экономической теории, приверженцы которой были М. Мескон, А. Смит и др.

3. И третья точка зрения описывает конкуренцию как критерий, с помощью которого определяется тип отраслевого рынка, и основан на современной теории морфологии рынка [21–24].

Конкуренция очень важна в рыночном механизме. Она помогает стимулировать деятельность производителей. С её помощью они как будто контролируют себя и других. Борьба за покупателя ведет к снижению цен, уменьшению издержек, улучшению качества конечного товара (услуги). Но необходимо принимать во внимание, что конкуренция обостряет разногласия экономических интересов производителей, является причиной роста

непроизводительных издержек, подталкивает к созданию монополий. Без государственного вмешательства конкурентная борьба превращается в разрушительную мощь для экономики.

Исходя из высказываний и доказательств многих экономистов, можно сказать, что конкуренция является движущей силой развития общества, основным инструментом повышения качества товаров и экономии ресурсов. Конкуренция – это сложное понятие, включающее в себя множество аспектов. для победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за восполнение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях [43–45]. Основные функции конкуренции:

- обеспечение экономической свободы товаропроизводителей;
- постоянная адаптация производства к изменяющимся условиям рынка;
- саморегулирование товаропроизводителей;
- стимулирование товаропроизводителей и потребителей;
- утверждение суверенитета потребителей.

На данной стадии, мы видим, что конкуренция – это то, что заставляет производителей продуктов и услуг искать новые пути для улучшения качества товаров, а так же снижения цен.

При незначительных запасах ресурсов или вовсе их отсутствии, образуется новая проблема – экономия ресурсов, вследствие повышение качества продукта, возможно упрощение конкуренции.

Конкуренцию отличают по степени интенсивности, бывает:

- умеренной, то есть конкуренция помогает поддерживать конкурентную среду, вследствие действий определенного субъекта рынка;
- привлекательной, когда субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или же получает большую прибыль в определенном сегменте;
- ожесточенной для объекта, случается когда субъект способен поглотить, вытеснить, уничтожить объект в определенном сегменте;



- ожесточенной для субъекта, возможна, когда субъект или конкурент, вытолкнет, уничтожить или поглотит другой субъект из данного сегмента [61–63].

Различия конкуренции по формам:

- предметная, между похожими объектами, продуктами, услугами, которые входят в одну ассортиментную группу;
- функциональная, конкуренция между товарами–заменителями;
- личностная.

Можно разделить конкуренцию на шесть методов:

- интегральный, основывается на использовании конкурентных преимуществ;
- ценовой, основывается на снижении цены;
- неценовой, основывается на улучшении качества продукта;
- основанный на улучшении качества управления;
- основанный на мере роста качества обслуживания и сервиса;
- основанный на снижении затрат потребителей при эксплуатации продукта.

Возможные уровни, где может происходить конкуренция, отображены на рисунке 1:



Рисунок 1 – Уровни конкуренции

Даже в наше время в экономической литературе происходят дискуссии по обозначениям базовых понятий и уровней конкурентоспособности. Исходя из однозначного толкования исходного, базового уровня конкурентоспособности

зависит и конкретное разграничение параметров оценки преимуществ в конкуренции и конкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукта получила статус базового понятия, которое включает в себя иерархия конкурентоспособности, её возможно применять к различным видам товаров, имеющим разные назначения.

При рассмотрении конкурентоспособности продукции, мы видим, что услуги и товары это одно из средств конкуренции, с помощью их предприятие стремится к узнаваемости бренда и получению удовлетворительной прибыли.

Тогда если мы возьмем потребности определенных групп потребителей, которые формируют данный сегмент рынка, определенный фирмами-соперниками, за объект конкуренции, а за субъекты – примем производящие фирмы, мы можем изобразить конкуренцию моделью отображенной на рисунке 2.

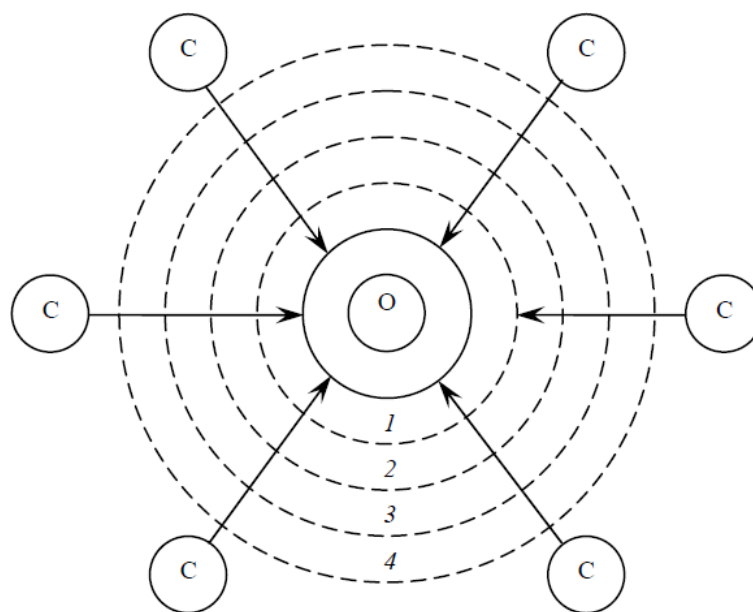


Рисунок 2 – Лучевая модель конкуренции

С– субъекты(изготовители); О – объект.

Зоны конкуренции: 1 – тотальная; 2 – сильная; 3 – средняя; 4 – слабая

Множество субъектов воздействуют направлено только на один объект. Обозначенные зоны в модели выполняют роль отборочных уровней. В зону тотальной конкуренции входят только субъекты, у которых продукт или услуга

полностью удовлетворяют потребности рыночного сегмента. Не отвечающие требованиям товары отсеиваются [65]. В условиях конкуренции предприятия обязаны предоставлять конкурентоспособный товар или услугу.

Конкуренция и конкурентоспособность имеют диалектическую связь – одно вытекает из другого. Категории конкуренция и конкурентоспособность обязаны быть закреплены к фиксированному периоду времени и определенному рынку.

Конкурентоспособность описывается как качество объекта, показывающее степень реального или возможного данной потребности в сравнении с конкурирующими объектами, присутствующими на соответствующем рынке. Можно выделить стратегическую и фактическую конкурентоспособности.

Форум по проблемам управления (ЕМР) в Европе, представил конкурентоспособность, как потенциальную или реальную возможность предприятия в условиях на данный момент на рынке создавать и реализовывать продукт или услугу, которые являются привлекательными для конечного потребителя по ценовым или иным характеристикам, чем идентичные продукты или услуги у конкурентов. У данного определения есть минус, это то, что оно учитывает только товары и их факторы, ценовые и неценовые.

Показатели, которые используются при оценке конкурентоспособности, могут быть качественными (отсутствие дефектов, соответствие товара и др.) и количественными (потребляемая мощность, производительность и др.). Критерий конкурентоспособности – это качественная и количественная характеристика продукции

Можно классифицировать критерии конкурентоспособности, минимум, по двум признакам: количеству учитываемых характеристик (таблица 1) и виду удовлетворяемых потребностей.

Критерии как характеристики, их учет и оценка дают возможность судить о конкурентных преимуществах, показывают удовлетворение разных групп потребностей [71]:

– по степени выраженности – явные и скрытые;

–по иерархии – базовые и продвинутые.

В изученной литературе определение конкурентоспособности предприятия сходится к возможности организации изготавливать конкурентоспособный товар. В наше время предприятия могут изготавливать различные продукты и охватывать сразу несколько разных отраслевых рынков, из-за этого степень конкурентоспособности фирмы возможно будет отличаться от уровня конкурентоспособности продукта или услуги предоставляемых данным предприятием.

Таблица 1 – Критерии конкурентоспособности продукта и их классификация

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности
Виды удовлетворяемых потребностей	<ul style="list-style-type: none"><li>• уровень качества</li><li>• цена потребления</li><li>• информативность</li><li>• имидж</li><li>• потребительская новизна</li><li>• безопасность</li><li>• подлинность</li><li>• социальная адресность</li></ul>
Назначение	<ul style="list-style-type: none"><li>• ограничительный</li><li>• оценочный</li></ul>
Количество учитываемых характеристик	<ul style="list-style-type: none"><li>• единичный</li><li>• комплексный:<ul style="list-style-type: none"><li>– групповой</li><li>– обобщенный</li></ul></li></ul>

Зачастую при сопоставлении степени конкурентоспособности предприятия за основу берут данные по другим предприятиям являющимися конкурентами, а не исходя из того, что предоставляет или производит организация. Для более

корректного сравнения необходимо принимать в расчет все категории конкурентов.

Когда необходимо выбрать вид конкуренции для анализа предприятия, мы должны учитывать какую цель и задачу несет за собой данное исследование, это может привести к тому, что за основу в сопоставлении будут приняты различные виды товаров, к примеру: товары–заменители, базовую продукцию и т.д. Возможно использование в сравнении разных отраслей, имеющих специфичный рост конкуренции, и внутрирыночной связи.

На таблице 2 мы можем сравнить виды конкурентов и их различия.

Таблица 2 – Виды и различия конкурентов

Прямые конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• один и тот же рынок сбыта</li> <li>• одни и те же товары и услуги</li> <li>• клиент выбирает лучшую цену на рынке</li> </ul>
Косвенные конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• один и тот же рынок сбыта</li> <li>• дифференцированные товары и услуги</li> <li>• заметно различие в товарах и услугах, а также в рекламных акциях</li> <li>• отличаются акценты</li> </ul>
Фантомные(потенциальные) конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• другой рынок сбыта</li> <li>• изготовление товаров или предоставление услуг, имеющих возможность удовлетворить потребность отличным способом</li> </ul>

Организация может выступать как продукт, имеющий рыночную стоимость на фондовых рынках (к примеру рыночная стоимость бизнеса), так и как продукт, имеющий инвестиционную стоимость на рынке капиталов (к примеру стоимость инвестиций в бизнес) [32].

Одним из основных инструментов систематической диагностики основных сил конкуренции, которые оказывают влияние на рынок, является модель пяти сил конкуренции Майкла Портера.

Модель широко используется, дает хорошее представление о положении организации на рынке (рисунок 3).

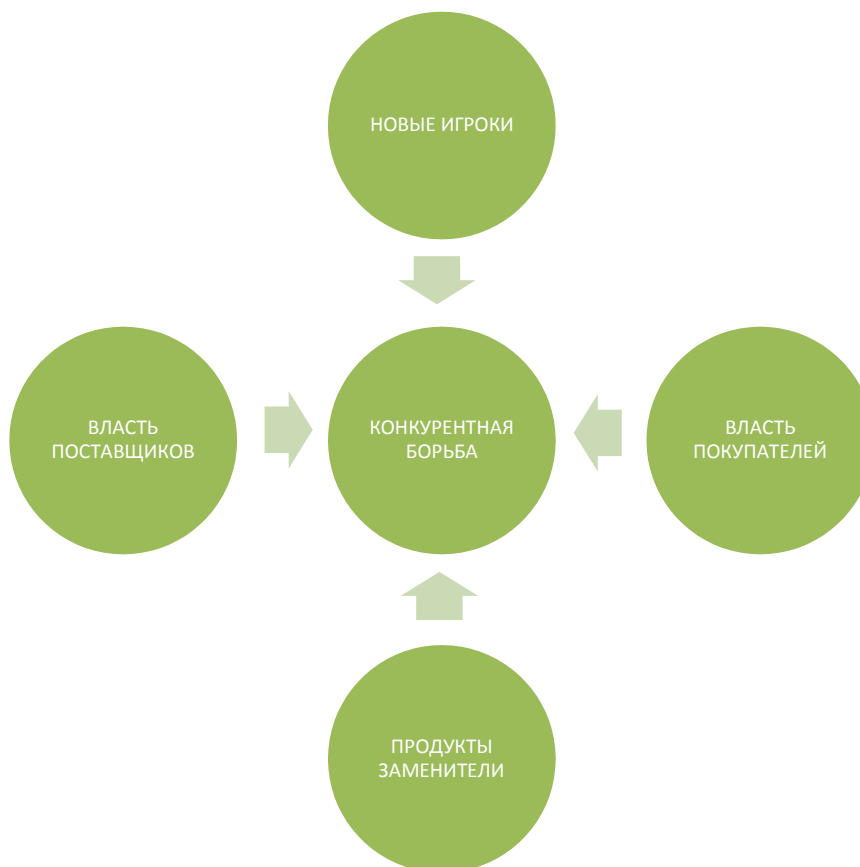


Рисунок 3 – Пять конкурентных сил Майкла Портера

Наиболее влиятельной силой является конкурентная борьба между организациями, предлагающими товары одного типа либо схожие услуги.

Конкуренция появляется тогда, когда фирмы пытаются различными способами захватить большую часть рынка, привлечь новых потребителей, либо переманить у предприятия-конкурента.

Быстрое и эффективное использование организациями имеющихся в распоряжении средств и методов для борьбы в условиях конкуренции определяет интенсивность конкуренции между предприятиями. В качестве таких средств и методов могут выступать:

1. установление более низких цен;
2. улучшение качества обслуживания потребителей;
3. увеличение сроков гарантии;
4. выпуск нового товара;
5. улучшение товара и его характеристик;
6. новые способы продвижения продукта.

На практике фирмы-конкуренты пытаются выгодно представить свой товар и выделить какие-то превосходящие новые черты продукта, укрепляя свои позиции и ослабляя позиции конкурентов.

Грамотное оценивание пяти конкурентных сил позволит провести анализ конкурентного окружения предприятия на рынке. Характер конкурентной борьбы определяют общее влияние этих сил. Отрасль окажется непривлекательной для организации, если структура конкуренции будет иметь:

1. низкие барьеры выхода на рынок;
2. очень мощное соперничество между конкурентами;
3. высокую конкуренцию продуктов заменителей.

Но если же конкурентные силы оказывают слабое влияние на рынок и ситуацию в нем, то данную отрасль можно считать привлекательной для развития и получения прибыли.

Конкурентоспособность управляющей компании это:

- качественное и эффективное удовлетворение потребностей клиентов в управлении недвижимостью;
- более выигрышное положение на рынке в сравнении с фирмами конкурентами;
- завоевание и удержание определенной доли рынка;
- обеспечение необходимого уровня доходов.

В первую очередь на конкурентоспособность управляющей компании влияет качество предоставляемых ею услуг, исходя из этого улучшение

конкурентоспособности УК должно основываться на принципах эффективного, действенного управления объектами недвижимости, к ним необходимо отнести:

- принцип следования цели в управлении, заключающийся в том, что непосредственно для каждого объекта недвижимости, собственнику необходимо обозначить цель, управляющая компания в свою очередь должна направить усилия на ее достижение;
- принцип управления по объектам, заключается в обеспечении учета особенностей каждого объекта.

Выявление резервов для повышения конкурентоспособности является ключевым в управлении конкурентоспособности.

Резервами конкурентоспособности управляющего предприятия являются его возможности, способные обеспечить ему наступательную стратегию с применением инновация на рынке недвижимости.

Взяв за основу принципы реинжиниринга инновационного предпринимательства мы можем разделить резервы на пять основных групп:

1. Резервы использования организационного и технического потенциала.
2. Резервы использования финансового и экономического потенциала.
3. Резервы использования налоговых льгот.
4. Резервы использования кадрового потенциала
5. Резервы использования производственного и технического потенциала.

Выявление резервов для повышения конкурентоспособности является ключевым в управлении конкурентоспособности.

Резервами конкурентоспособности управляющего предприятия являются его возможности, способные обеспечить ему наступательную стратегию с применением инновация на рынке недвижимости.

Факторы конкурентоспособности управляющей компании на рынке можно поделить на две группы, это внутренние факторы и внешние (рисунок 4).





Рисунок 4 – Факторы конкурентоспособности УК

По словам одного из самых известных деятелей в сфере конкуренции – Майкла Портера – конкуренция – это то, что определяет положение организации на внешнем рынке. Если компания сильная, у нее хорошие конкурентные преимущества, то она может добиться успеха в своей отрасли. Важно то, что бы компания предлагала продукт или услугу такую, какой еще нет у конкурентов. Важно, не столько, чтобы это был новый продукт/услуга, сколько, что бы их качество было на позицию выше нежели у конкурентов. Причем, сам Портер отмечает, что преимущество компании может быть в различных направлениях. Скажем, в экономическом (рыночном) или психологическом.

Важно отметить то, что несмотря на то, что существует несколько видов конкурентных преимуществ, их условно можно разделить на две большие группы:

1. Преимущества низкого порядка. В этом случае имеется ввиду то, что компания может экономить на своих расходах. Например, на материалах,

персонале и так далее. Правда, стоит сказать, что такой вид преимуществ весьма шаткий и не может обеспечивать длительных конкурентных преимуществ на рынке схожих с компанией услуг.

2. Преимущества высокого порядка. Если у предприятия есть такие преимущества, это говорит о том, что оно производит уникальную продукцию или оказывает уникальную услугу. Тем самым компания зарабатывает себе хороший имидж. А значит и сами конкурентные преимущества будут более стабильными и обеспечат эффективность для предприятия на длительное время.

Основные факторы успеха, которые непосредственно влияют на конкурентное преимущество, подробно рассмотрены на рисунке 5.

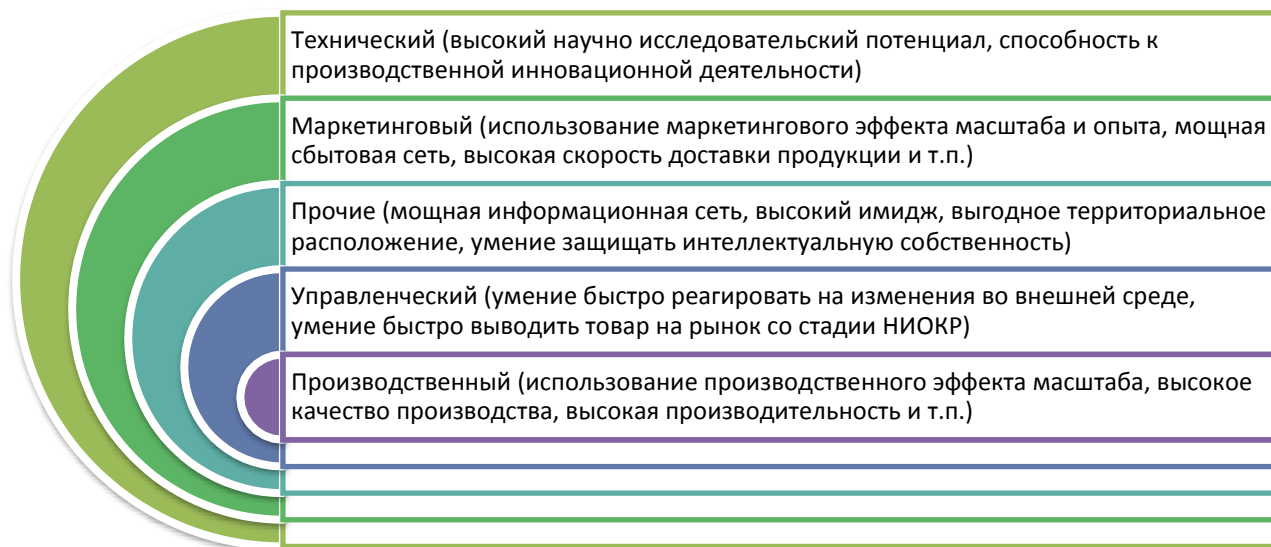


Рисунок 5 – Факторы определяющие конкурентное преимущество

Не смотря на все вышперечисленное, стоит отметить, что для наиболее эффективного формирования и поддержания конкурентных преимуществ, компания должна разработать соответствующую стратегию. Важно, что разработанная стратегия должна отличаться гибкостью и адаптивностью. Так как этого требует быстро меняющаяся внешняя среда.

В современной практике и теории менеджмента принято выделять пять различных стратегий конкуренции предприятия:

1. Стратегия лидерства по издержкам.
2. Стратегия широкой дифференциации.

3. Стратегия оптимальных издержек.
4. Сфокусированная стратегия.
5. Сформулированная стратегия.

Конечно же, каждый понимает, что анализ конкурентоспособности компании – это весьма сложный и длительный процесс. Тем не менее, проведение конкурентного анализа необходимо практически для любой компании, особенно если компания желает провести или реорганизовать ряд нижеследующих мероприятий:

- Разработка направлений деятельности организации;
- Анализ перспектив;
- Пересмотр ценовой политики компании и так далее.

Конечно же, для того, чтобы компания стала по-настоящему конкурентоспособной, необходимо разрабатывать или модернизировать все процессы, которые протекают внутри самой компании. Например, структуру управления, систему производства, пересматривать, как тактические, так и стратегические цели, а также ценности и даже корпоративную культуру.

В современной практике принято выделять четыре уровня или, как их еще называют – степени, конкурентоспособности компании. Рассмотрим более подробно каждый из этих уровней.

1. Первый уровень. Он характеризуется тем, что на этом этапе процесс управления, который протекает внутри организации, практически не рассматривается. Главная цель компании – производить товар или услугу. Но руководитель компании, при этом, не пытается сделать их лучше, дабы добиться максимальной степени конкурентных преимуществ. Важно то, что компания и так считает себя лучше конкурентов, при этом они даже не анализируют их, а также не анализируют предпочтения самих потребителей.

2. В данном этапе все немного меняется. Организация уже старается сделать собственные производственные сегменты «внешне нейтральными». В этом случае компания, как бы догоняет своих конкурентов. И как только компания достигает

того уровня, что смогли достичь конкуренты, она словно останавливается в дальнейшем развитии и старается лишь удержать приобретенные преимущества. Что интересно, но компания может даже копировать своих конкурентов. Например, копировать их структуру управления, ценности и миссию, способы производства и многое другое. Для этого руководители компании могут обратиться к «охотнику за головами», который переманит важного сотрудника к ним из другой компании.

3. Следующая стадия носит название – «поддерживая изнутри». Все силы брошены на улучшение стандартов производства. Компания старается усовершенствовать собственные производственные сегменты. Вместе с тем в компании происходит пересмотр структуры управления, а также ее стратегии. Важно, что руководители компании могут пересмотреть существующую стратегию. Вместе с тем ввести новую ОСУ, организационную культуру, систему мотивации персонала и многое другое.

4. Если компания успешно прошла три предыдущие стадии, она переходит на новый уровень. И при этом, если компания занимает позицию на четвертой стадии, то ее можно назвать лидером на рынке. Да, она на шаг впереди всех своих конкурентов. Можно сказать, о том, что предприятие, находящиеся на данном этапе входит в число мировых, которые известны практически каждому человеку.

Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами, однозначно показали, что в ближайшее десятилетие устойчивые позиции на меняющемся и усложняющемся рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволяет им согласованно решать ряд задач, считавшихся взаимоисключающими [15].

Можно сказать, что в первую очередь, это несомненно касается планомерного и непрерывного обновления ассортимента выпускаемой продукции или услуги. Вместе с тем, наблюдается непрерывное наращивание производительности труда, а также повышение гибкости производства, эффективности и снижение различных издержек и затрат организации [12–14].

Исходя из всего вышеописанного можем сделать вывод, для успеха фирмы в условиях конкуренции, необходимо отвести отрицательное влияние конкурентных сил на компанию, провести разработку методов и стратегий с помощью которых появились бы возможности: изменить и повлиять на форму и течение конкуренции в данной отрасли для более выгодных условий для организации, как можно сильнее защитить компанию от сил конкуренции и закрепить уверенную позицию на данном рынке.

## 1.2 Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия

Обеспечение конкурентоспособности организации на необходимом уровне невозможна без изучения методов ее анализа.

Для наиболее полного и всестороннего изучения организации принято использовать, разработанный еще в 60-х годах – SWOT-анализ.

Когда данный метод только разработали он основывался только на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Но в настоящее время, SWOT-анализ немного модернизировали, адаптировали под изменчивую внешнюю и внутреннюю среду практически всех современных организаций.

Важно то, что непосредственно конкурентные преимущества любой компании анализируются еще на первом этапе проведения SWOT-анализа. Именно в этот период менеджер анализирует наиболее сильные стороны компании. Причем рассматриваются все сильные стороны, независимо от их проявления. Примером сильных сторон может быть квалифицированный персонал, финансовая стабильность компании, устойчивые рыночные позиции и многое другое.

Проводя SWOT-анализ, менеджер выстраивает матрицу, которая показывает сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы. Причем, сама компания рассматривается через призму ее внешней и внутренней среды (рисунок 6).

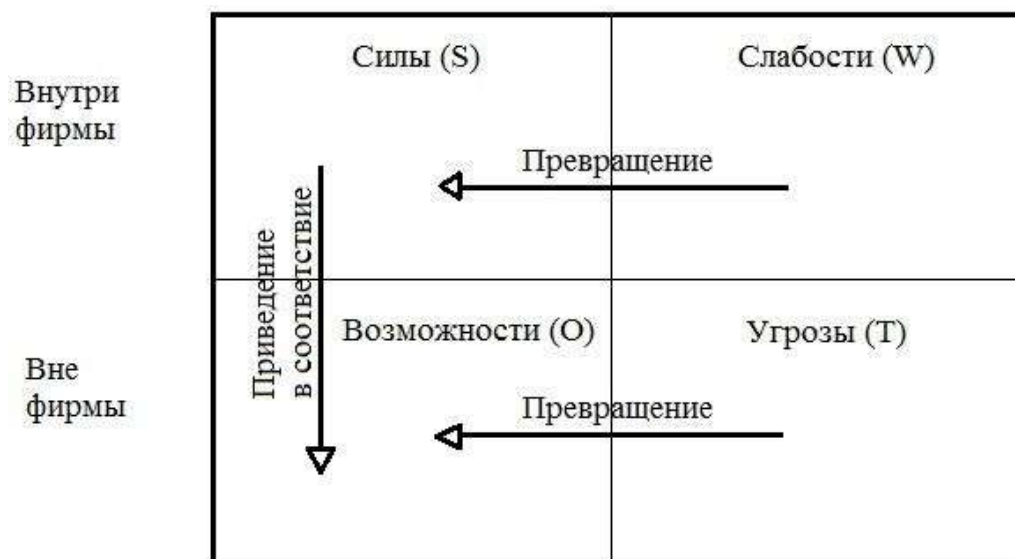


Рисунок 6 – SWOT-анализ: схема использования

Совместному анализу подвергаются пары следующих показателей:

силы(S) – возможности (O);

силы(S) – угрозы (T);

слабости(W) – возможности (O);

слабости(W) – угрозы (T).

Применение SWOT-анализа необходимо для нижеследующего:

– Для планомерного превращения слабых сторон в сильные, а угроз организации в ее возможности.

– Формирование сильных сторон организации в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Важно то, что непосредственно конкурентные преимущества любой компании анализируются еще на первом этапе проведения SWOT-анализа. Именно в этот период менеджер анализирует наиболее сильные стороны компании. Причем рассматриваются все сильные стороны, независимо от их проявления. Примером сильных сторон может быть квалифицированный персонал, финансовая стабильность компании, устойчивые рыночные позиции и многое другое.

Далее, на втором этапе SWOT-анализа, менеджер приступает к анализу слабых сторон предприятия. Прежде всего, анализируется именно степень конкурентоспособности выпускаемых товаров. На данном этапе целесообразно выстроить дерево показателей конкурентоспособности. Получается, что компания ищет свои слабости, для того, чтобы в дальнейшем их устранить и минимизировать риск возникновения проблем из-за их влияния. Это очень важный пункт. Так как некоторые руководители, могут словно не замечать слабые стороны своего предприятия. Думая, что у них не может быть слабостей. Так что для проведения SWOT-анализа нужен высококвалифицированный специалист, который сможет всесторонне рассмотреть компанию, включая и ее слабые стороны.

На третьем этапе проведения данного анализа, менеджер изучает факторы макросреды компании. Данный шаг необходим для того, чтобы компания могла составить прогноз угроз, которые могут повлиять на компанию с ее внешней среды.

Далее же происходит всесторонний анализ стратегического и тактического потенциала предприятия. Это необходимо для минимизации угроз с внешней среды.

На завершающем этапе SWOT-анализа, анализируются и распределяются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии компании.

В наше время популярен не только SWOT-анализ, то и так называемый GAP. Разработан он был в США, Калифорния. Важно то, что такой метод используется непосредственно для обнаружения методов разработки стратегии и методов управления, которые бы способствовали достижению компанией более высокого положения, которое отвечает уровню притязания руководителя всей компании в целом (рисунок 7).

### Рисунок 7 – Анализ разрыва

Для того, чтобы разобраться в структуре анализа GAP, рассмотрим более подробно его структуру:

- формирование тактических, оперативных и стратегических целей деятельности организации. важно, чтобы компания разрабатывала все эти планы, т.е. краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. можно сказать, что краткосрочные планы – это некие шаги к достижению стратегических (долгосрочных) планов. любая стратегия требует выделения определенных шагов для ее достижения. если этого не будет, то стратегия может считаться не эффективной или вовсе недостижимой;
- прогнозирование статистики нормы прибыли в согласовании с поставленными целями для существующих компаний;
- определение разницы между прогнозами и разработанными целями. как известно, цели должны соответствовать критериям smart. (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени). и как раз такой анализ позволит определить насколько грамотно разработана цель. если цели не соответствуют прогнозам их стоит пересмотреть и актуализировать. причем делать это необходимо регулярно;
- установление альтернатив реализации инвестиций для каждой организации и прогноз результатов;



- нахождение общих задач конкурентных позиций для организации и прогноз итогов;
- анализ инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждой организации;
- установление целей стратегии каждой фирмы с перспективами портфеля в целом;
- нахождение разницы между заранее планируемыми целями деятельности и прогнозом для каждой организации;
- уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий.
- определение ресурсов, необходимых для таких приобретений;
- переоценка стратегий и целей, имеющихся в организации в целях создания этих ресурсов [53].

Подобный анализ может проводиться как группой предприятий, так и отдельными предприятиями.

GAP анализ можно отнести к организационной атаке на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Проанализировав все вышесказанное, целесообразно сделать вывод о том, что конкуренцию можно рассматривать, как стремление удовлетворить критерии доступа к редким благам. Предприятие должно быть конкурентоспособным, поскольку это позволит ему занять определенную нишу на рынке, быть значительно выше конкурентов, иметь преимущества перед ними и многое другое [38].

Так же конкурентоспособность организации показывает финансовое положение предприятия, для улучшения ее уровня конкуренции, нужно выполнить ряд мероприятий и воспользоваться некоторыми методами. Также в оценке конкурентоспособности можно использовать модель пяти сил Майкла Портера [29].

Для выявления сильных и слабых сторон организации используют SWOT-анализ, он помогает выявить достоинства и недостатки изучаемого предприятия,

угрозы и возможности фирмы в дальнейшем. При помощи данного анализа можно четко увидеть текущее положение организации на рынке, среди конкурентов и рассмотреть ее состояние в будущем. Так же для определения конкурентоспособности, может быть использован метод анализа GAP и т.п. [33].

### 1.3 Зарубежный и отечественный опыт в сфере управления многоквартирными домами

Сфера ЖКХ является объектом изучения многих исследователей и выступает в качестве актуальной темы обсуждения международного формата. В большинстве случаев внимание обращается на такие компоненты системы как разновидности услуг и методы их предоставления. Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что среди собственников недвижимости весьма распространена практика, в рамках которой они объединяются в некоммерческие потребительские кооперативы. Такой подход призван обеспечить высокое качество коммунальных услуг. Организации такого профиля выступают в качестве основного механизма управления комплексами недвижимого имущества. Объединение собственников жилья (далее ОСЖ) представляет собой универсальный термин для разных организационно-правовых форм жилищного сотрудничества. Следует отметить, что такие объединения очень распространены в передовых странах. Яркими примерами являются территориальные сообщества жителей, кондоминиумы, жилищные кооперативы в США и Канаде. По такому же пути пошла Финляндия, в которой очень распространены так называемые квартирные акционерные общества. Если речь заходит о Франции, то стоит упомянуть синдикаты. Также в этом плане отличилась Украина, здесь владельцы недвижимости вступают в объединения совладельцев многоквартирных домов.[3] Термин «управляющая компания», который представлен как основополагающий в российском законодательстве, не используется в других государствах.

Если обратиться к зарубежному опыту, то в первую очередь необходимо отметить, что в Европе, США, Канаде, Мексике, восточных странах управление в сфере ЖКФ представлено в виде отдельного направления предпринимательской

деятельности, которая предусматривает получение прибыли от собственников недвижимости. При этом ответственность за содержание многоквартирного дома ложится на плечи объединения владельцев квартир. Управленческая деятельность осуществляется исполнительными органами товарищества собственников недвижимости. В большинстве случаев эти решения связаны с распределением финансовых средств и заключением договоров предоставления услуг различного профиля. При этом стоит отметить, что управляющий берет на себя обязательства по разработке и предоставлению рекомендаций для правления, речь в данном случае идет об исполнительном органе товарищества. Такой подход демонстрирует положительные результаты. На этом основании его можно адаптировать под специфику отечественной системы, что позволит повысить роль исполнительных органов.

Рассмотрим на рисунке 8 среднее количество квадратных метров приходящихся на человека в различных странах мира.

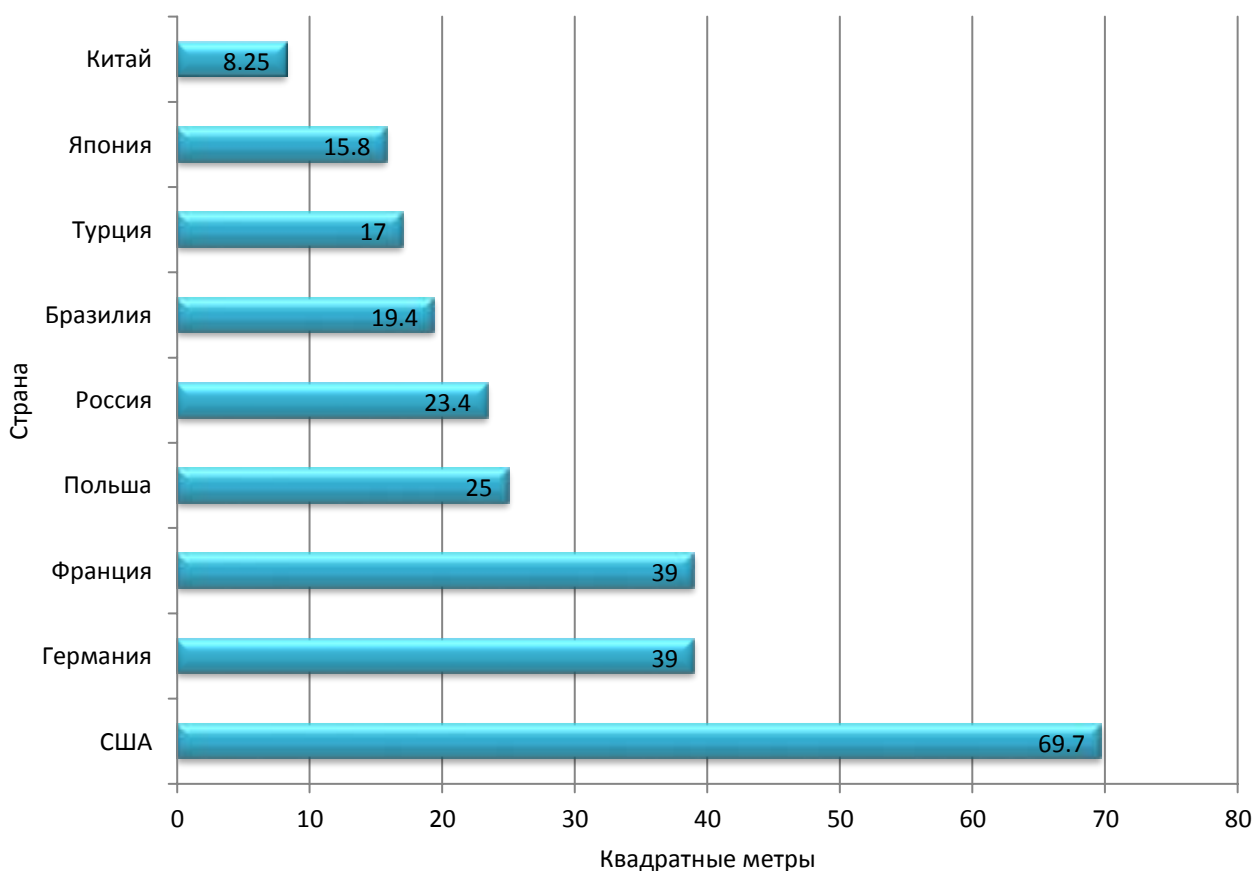


Рисунок 8 – Среднее количество квадратных метров жилья на одного человека

По данным предоставленной диаграммы самая большая площадь жилья на одного человека приходится в США и составляет 69,7 м<sup>2</sup>, в России этот показатель несколько ниже и составляет 23,4 квадратных метра, самая маленькая площадь в Китае – 8,25 м<sup>2</sup>.

На рисунке 9 мы можем рассмотреть сравнение средних затрат на ЖКУ в совокупном доходе семьи в разных странах.

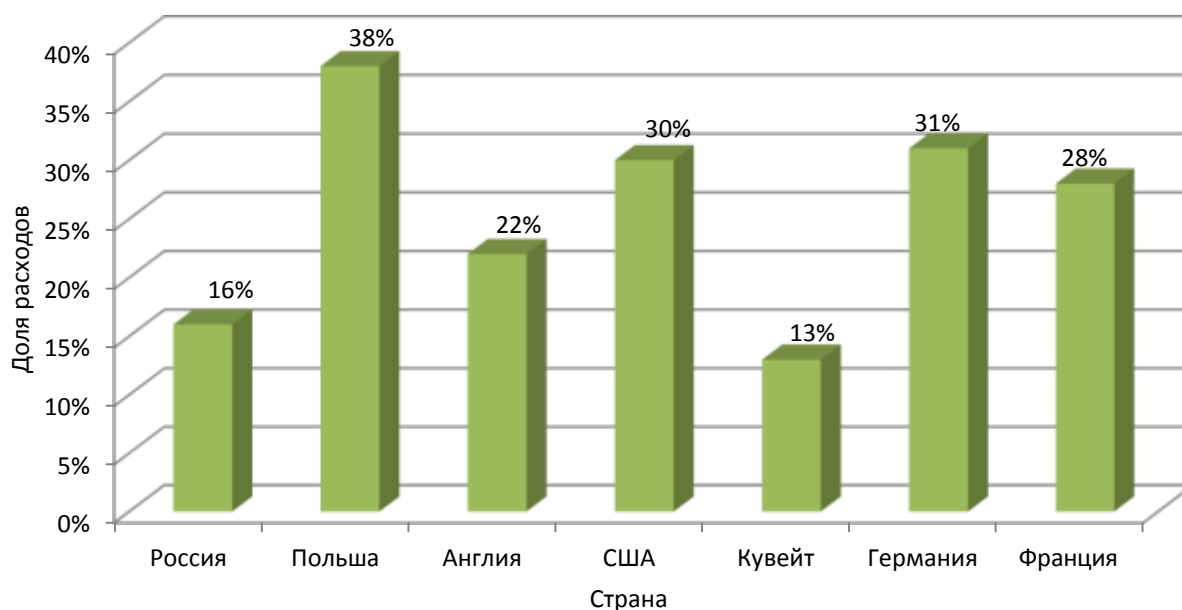


Рисунок 9 – Доля расходов на ЖКУ в совокупном доходе семьи

По представленным на рисунке данным мы видим, что самый высокий процент затрат в Польше он составляет 38% от доходов семьи, далее США, там расходы на ЖКУ равны 30%, в Англии это 22%, в Германии 31%, во Франции 28%. Россия и Кувейт имеют невысокие показатели это 16% и 13% соответственно. Исходя из этого мы можем сделать вывод, что в России средние затраты на ЖКУ в совокупном доходе семьи находятся на достаточно низком уровне в сравнение с другими странами. В большинстве случаев большие расходы на ЖКУ связаны с высокими тарифами на капитальный ремонт и обслуживание многоквартирных домов в зарубежных странах. Также немало важную роль играет вывоз и переработка мусора, так как в странах Европы тарифы этой услуги имеют достаточно высокие значения. Еще одной составляющей является меньшее

количество полезных ресурсов в сравнении, например, с Россией. Это такие составляющие, как газ и водоснабжение. Соответственно и повышенная стоимость.

С точки зрения формирования системы предоставления жилищно-коммунальных услуг Россия больше ориентируется на опыт зарубежных стран, нежели стремится создать свою уникальную модель. При этом не стоит забывать о том, что наша страна также имеет свою историю развития ОСЖ [30]. Первое упоминание о похожих организациях относится к периоду дореволюционной царской России, в то время существовали так называемые города–сады, которые были во многом похожи на современные объединения владельцев недвижимости. Следующее упоминание связано с периодом новой экономической политики (НЭП), роль ОСЖ брали на себя жилищные кооперативы и жилищно-арендные кооперативные товарищества. Незадолго до развала СССР были распространены молодежные жилищные кооперативы, которые объединяли молодые семьи.

Развитые страны уже давно сформировали эффективный рынок жилищно-коммунальных услуг, отличительной особенностью которого является узкоспециализированная деятельность компаний в области предоставления услуг ЖКХ. Рассмотрим этот пункт подробнее.

В США обслуживание домов осуществляется разными компаниями, каждая из которых отвечает за определенный параметр. Инженерные внутридомовые сети являются объектом работы представителей одной компании, при этом за устройства учета на системах теплоснабжения отвечает другая компания. Такой же принцип относится к другим компонентам предоставления услуг ЖКХ. При такой системе у владельцев квартир возникает необходимость в определении управляющего, который хорошо ознакомлен со всеми особенностями рынка подрядных работ и использованием технологий. Также критерием отбора является знание ценовой политики, умение пользоваться финансовыми инструментами. Он берет на себя обязательства по предоставлению услуг в формате консультаций по данным вопросам. В качестве отличительной

особенности такого подхода можно назвать разрозненность компаний, которые берут на себя обязательства по выполнению подрядных заказов в рамках единой системы деятельности инженерных коммуникаций. Управляющий в данном случае несет ответственность перед владельцами недвижимости. Также отдельного внимания заслуживаем момент, связанный с точностью составленных договоров. В результате это позволяет повысить качество выполняемых работ, в случае возникновения проблемных ситуаций можно предъявить претензии ответственному лицу.

Передовые страны, которые пошли по пути выделения управления МКД в отдельный вид деятельности добиваются высоких результатов в сфере предоставления услуг ЖКХ. Такой подход стимулирует увеличение предложений со стороны квалифицированных управляющих, что в свою очередь приводит к формированию эффективного рынка услуг в области управления. Также это способствует созданию предпосылок для развития малого и индивидуального бизнеса в сфере жилищного управления [20].

Рынок жилищно-коммунальных услуг определяет перечень требований по отношению к управляющим компаниям, который являются обязательными. В случае несоблюдения компания лишается возможности предоставлять услуги. В основном это относится к страхованию управляющей компанией. Данный вид страхования очень распространен во многих странах Европы и Америки. Внедрение такого подхода в российскую нормативно-правовую базу может стать фундаментальной основой для повышения качества жилищно-коммунальных услуг. Кроме того конкурентоспособность управляющей компании определяется посредством документов, которые выступают в качестве подтверждения ее высокого уровня квалификации, опыта и финансовой устойчивости. Также это обеспечивает строгое соблюдение принятым правилам в области ЖКХ [21].

В зарубежных странах профессиональные объединения управляющих компаний предлагают свои услуги в рамках повышения квалификации, это

проявляется посредством организации дополнительных образовательных курсов, на которых сотрудники могут получить новые знания, умения, навыки.

Подготовка специалистов в области управления жильем является приоритетным направлением деятельности образовательных и специализированных организаций. На этом фоне передовые страны предоставляют возможность для получения базового образования, которое позволяет студенту претендовать на должность управляющего. Перечень требований к управляющим недвижимостью закреплён на законодательном уровне, об этом свидетельствует опыт многих стран.

В Германии кандидаты на должность управляющего должны иметь высшее образование. Ещё одним обязательным условием является наличие специальности в области инженерии, экономики, юриспруденции. Это же касается личных качеств будущего управляющего, который должен обладать навыками коммуникации, уметь разрешать конфликты, налаживать отношения.

В Венгрии, согласно закону «О товариществах собственников жилья» к управленческой деятельности допускаются только те кандидаты, которые прошли специальную профессиональную подготовку [23].

Также следует обратить внимание на опыт Польши, которая пошла по пути формирования системы управления ЖКХ посредством создания АО с государственным или муниципальным капиталом. В результате система представляет собой совокупность всех видов коммунальных услуг, которые предоставляются одной компанией. Такой подход свидетельствует о стремлении поляков к повышению качества услуг.

В Швеции очень распространено движение квартиросъемщиков, которые осуществляют контроль над качеством предоставляемых услуг. Также они следят за формированием ценовой политики в области ЖКХ. Кроме того, представители движения организуют процесс взаимодействия с властными структурами, занимаются отстаиванием своих прав в ходе судебных разбирательств.

## Выводы по разделу один

Исходя из анализа всего вышесказанного, можно сказать о том, что подходы к рассмотрению вопроса о конкурентных преимуществах, предложенные зарубежными авторами, весьма многогранны. Но несмотря на это практически все из них говорят о том, что конкуренция представляет собой целую совокупность факторов, которыми нужно и можно управлять для повышения эффективности работы компании. А также для получения максимальной прибыли и расширения рынка сбыта продукции путем выработки эффективно функционирующего механизма развития компании через управление конкурентоспособностью товаров.

С точки зрения формирования системы предоставления жилищно-коммунальных услуг Россия больше ориентируется на опыт зарубежных стран, нежели стремится создать свою уникальную модель. При этом не стоит забывать о том, что наша страна также имеет свою историю развития ОСЖ [30]. Первое упоминание о похожих организациях относится к периоду дореволюционной царской России, в то время существовали так называемые города-сады, которые были во многом похожи на современные объединения владельцев недвижимости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что зарубежные страны накопили большой опыт управления ЖКХ. Эти модели не могут быть адаптированы под российскую систему управления, из-за низкого уровня развития бизнеса в этой области. Российские компании ориентируются на устаревший опыт, который по своему содержанию отвечает современным требованиям. Это приводит к возникновению конфликтов между заинтересованными сторонами. Оптимальным вариантом в данном случае является реформирование законодательной базы и определение новых путей модернизации.



## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО УК «ИНЖЕНЕРНЫЙ КОМПЛЕКС ЗАПАДНЫЙ ЛУЧ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью управляющая компания

«Инженерный комплекс Западный луч» – является юридическим лицом, и осуществляет свою деятельность основываясь на Уставе и законодательстве Российской Федерации. Основная информация о предприятии предоставлена в таблице 3.

Таблица 3 – Информация о предприятии ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч».

Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч»
Сокращенное наименование организации	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»
Дата регистрации	7 марта 2014 г.
Местоположение	г. Челябинск, ул. Труда 156В офис 278
ОГРН	1087453009478
ИНН	7453200875
Налоговый орган	ИФНС по Калининскому району г. Челябинск
Официальный сайт	<a href="http://www.ikzl.ru">www.ikzl.ru</a>
Телефон	+7 (351) 217–71–04

Исходя из вступления в силу с 1 сентября 2014 года Федерального закона №255-ФЗ (от 21.07.2014г.) о внесении изменений в ЖК РФ, деятельность по управлению многоквартирными домами подлежит лицензированию.

ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч» была получена лицензия по осуществлению предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами.

Управляющая компания «Западный луч» выполняет такие виды деятельности:

- выполнение благоустройства и озеленения
- консультирующие услуги
- проведение работ по капитальному ремонту
- ведение жилищного фонда
- содержание в чистоте территорий домов
- полное техническое обслуживание водопроводных сетей, канализации, отопительных сетей и электросети
- возможность выступить в качестве посредника при продажах, покупках и аренде недвижимости
- учет и техническая инвентаризация недвижимости

На локальных рынках управляющие компании представляют собой структуру, которая ведет свою деятельность для повышения эффективности муниципального управления и взаимных действий бизнес-структур.

Устройство механизма рынка функциями ЖКХ устанавливает полный отказ от административных влияний муниципального органа управления с вытекающими договорными формами взаимодействий.

Общество с ограниченной ответственностью управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» – является юридическим лицом, и осуществляет свою деятельность основываясь на Уставе и законодательстве Российской Федерации.

Рассмотрим взаимодействие и общее функционирование управляющей компании на рисунке 10.

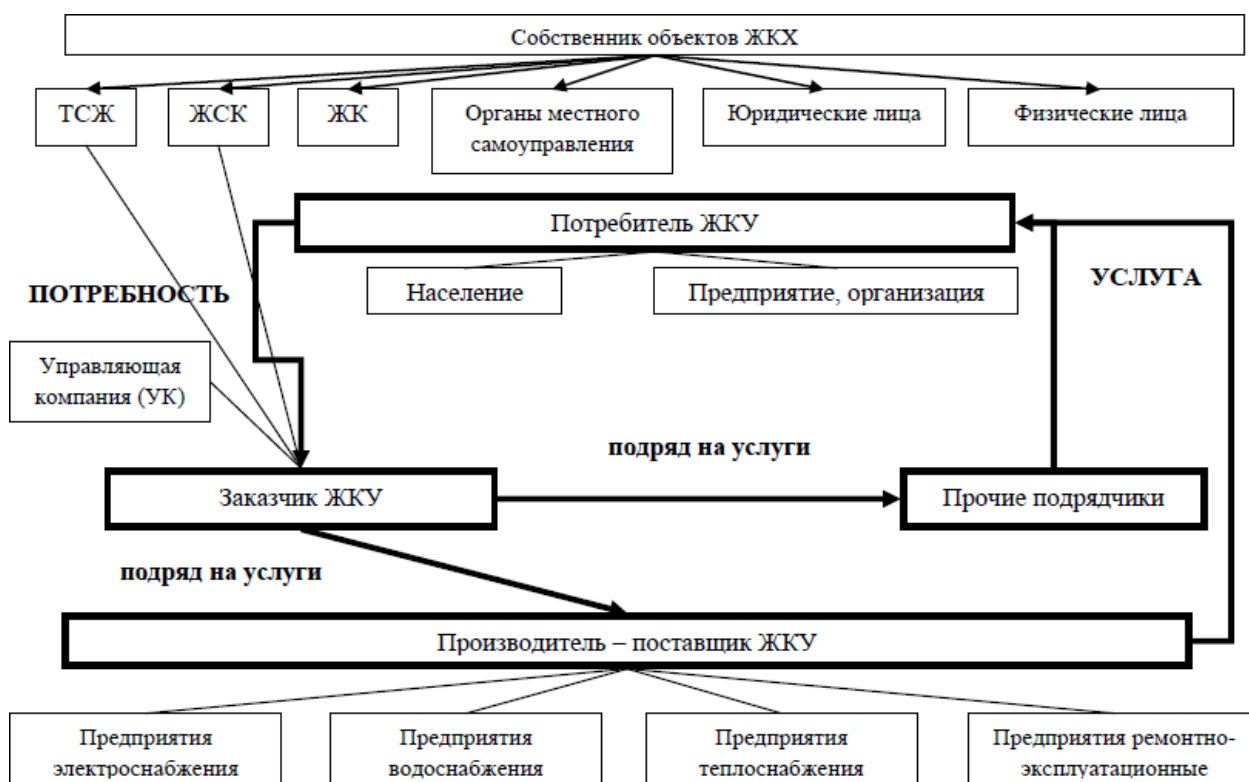


Рисунок 10 – Взаимодействие и общее функционирование управляющей компании

Основным органом управления ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» является директор предприятия. Для представления интересов жильцов и решения беспокоящих проблем, жильцы выбирают на общих собраниях главных по подъездам и по всему дому. Каждые три месяца управляющая компания проводит собрания где принимают предложения и обсуждают проблемы с жильцами, находят и предлагают пути решения.

Предприятие способно адаптироваться к условиям внешней среды, но это непосредственно зависит от того как предприятие выстраивает свою структуру по управлению и то как организует свою деятельность.

Структура организации предприятия – это сочетание всех его подразделений и их общая связь. Структурой в управляющей компании является линейно-функциональная структура. Этот вариант управления предусматривает собой разделение предприятия на части (элементы), поручая каждому из этих элементов исполнение определенных функций.

Основной чертой линейно-функциональной структуры управления является наличие подразделений. Выполняя свои поставленные задачи и цели, каждое из подразделений создаёт вид и качество работы всего предприятия.

Основными преимуществами данной структуры управления является принятие более качественных решений по управлению, получение конкретных заданий исполнителей, глубокая специализация и простота [12].

Рассмотрим организационную структуру ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч» на рисунке 11.

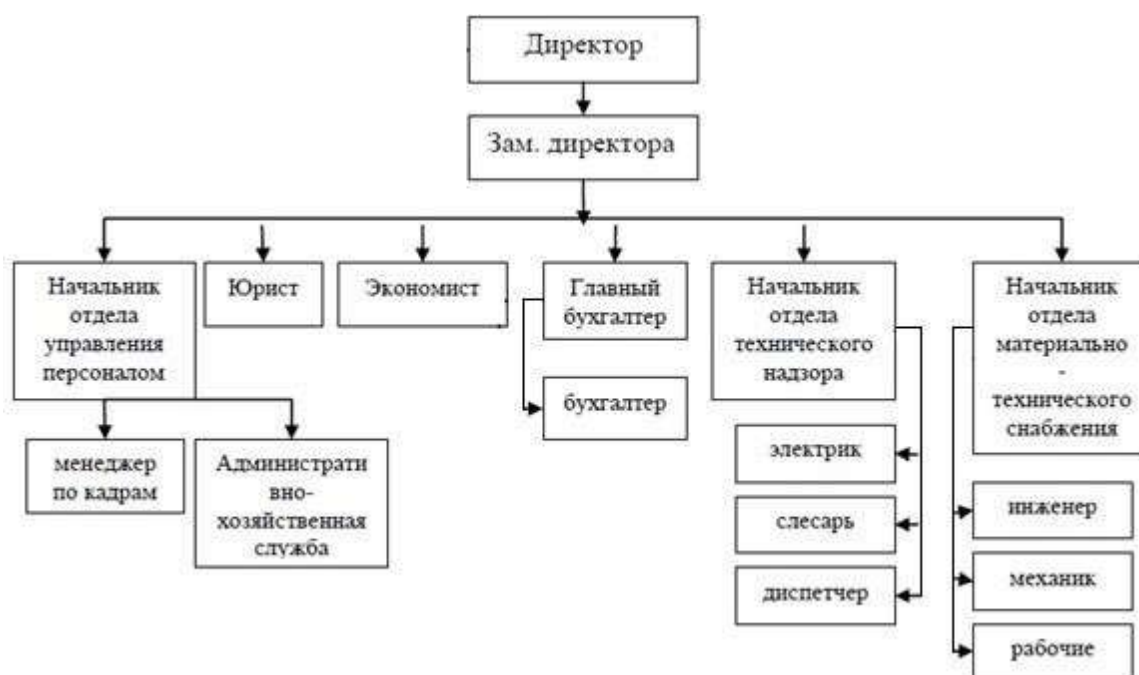


Рисунок 11 – структура организации ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч»

Основными недостатками данной организационной структуры можно выделить сложность создания и постоянного поддержания связей между разными элементами предприятия (подразделениям), высокая ответственность, требуемая квалификация и профессионализм руководителей. Возможна сильная зависимость получаемых результатов от качества сотрудников занимающих руководящие должности на предприятии.

Непосредственным руководителем ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» является директор, возможность назначения или увольнения с должности, принимается общим собранием учредителей. Также руководству помогает аппарат управления, в подготовке и разработке каких-либо решений.

HR-отдел полностью подчинен директору, руководителем данного подразделения назначают начальника по работе с персоналом. Отделение занимается учетом персонала организации, составлением штатного расписания и распоряжений, принимают и увольняют работников.

Также начальник службы управления персоналом заведует административно-хозяйственной службой. Это подразделение занимается архивным хранением документации, различным хозяйственными и канцелярскими принадлежностями.

Бухгалтерский отдел занимается ведением учетов финансово-хозяйственной деятельности организации, налоговых и бухгалтерских. Составляет декларации, начисляет заработную плату работникам и т.д. Главой отдела выступает главный бухгалтер.

Главой технического подразделения является главный инженер. Отдел обеспечивает технический надзор и техническое обслуживание объектов, также ведет наблюдение по ремонту жилищного фонда.

Отделение по материально-техническому обеспечению, возглавляется начальником отделения, и также подчинено директору. Сотрудниками этого подразделения являются механики, инженеры и рабочий. Данный отдел занимается работой с поставщиками, это заключение договоров, контролирование исполнения, внесение изменений и поправок.

В непосредственном подчинении директора УК находится юрист, его основная задача правовая защита и поддержка компании, и экономист, он занимается расчетами заказчиков и поставщиков.

Сотрудники административно-управленческого состава предприятия работают по штатному расписанию, это рабочая неделя пять дней, с понедельника по

пятницу включительно, рабочий день восемь часов, с 8:00 до 17:00, перерыв на обед с 12:00 до 13:00.

Сотрудники входящие в рабочий состав предприятия, такие как сантехник, слесарь и т.д., имеют скользящий график работы. Их рабочий день с 7:00 до 19:00, также обеденный перерыв с 13:00 до 14:00. В организации есть дежурный мастер, работающий в праздничные и выходные дни в ночное время суток. Всё это делает возможным улучшить качество обслуживания многоквартирных домов, и решать форс-мажорные ситуации в максимально короткие сроки.

Изменения числа кадров административно-управленческого персонала представлена в приложении.

По табличным данным мы можем прийти к выводу, что за последние три года число сотрудников административно-управленческого состава возросло на 77%. Исходя из этого можно увидеть положительный спектр развития организации, расширение компании, увеличение доли рынка и в связи с этим возрастание численности сотрудников в управляющей компании. Число работников производственного состава предприятия возросло на 7 человек в период с 2017 на 2018 год и на 12 человек в период с 2018 на 2019 год.

В связи с ростом количества обслуживаемых объектов управляющей компании возросло и количество персонала в общей сложности прирост за последние три года составил 19 человек, что в процентном соотношении равно 127%.

В последние три года предприятия стремительно наращивало темпы строительных, обслуживающих и монтажных работ, с чем и связан непрерывный рост численности персонала. На 2019 год в ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» работало 57 сотрудников. В руководящих должностях – 7 человек, это директор предприятия, заместитель директора, начальники отделов по управлению персоналом и технического надзора, главный бухгалтер и начальник снабжения, главный экономист. В числе рядовых сотрудников предприятия – бухгалтеры, экономисты, менеджер по кадрам, юрист и т.д. Оставшуюся часть

персонала составляет сотрудники производственного подразделения, это слесари, механики, водители и т.д. Всего их в организации 34 человека.

Далее мы проведем анализ качественного состава работников УК «Инженерный комплекс Западный луч», для чего воспользуемся данными из штатного расписания ее работников. Все анализируемые показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Качественный состав трудовых ресурсов

Показатели	Год			Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
	2017г.	2018г.	2019г.	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Группы работников по образованию							
Средне–специальное	15	22	34	+7	+12	46,6	54,6
Высшее	12	17	23	+5	+6	41,7	35,3
Группы работников по трудовому стажу							
1 год	12	14	22	+2	+8	16,7	57,1
3 года	10	15	21	+5	+6	50	40
Свыше 5 лет	5	10	14	+5	+4	100	40

Категории сотрудников по трудовому стажу представлены графически на рисунке 12.

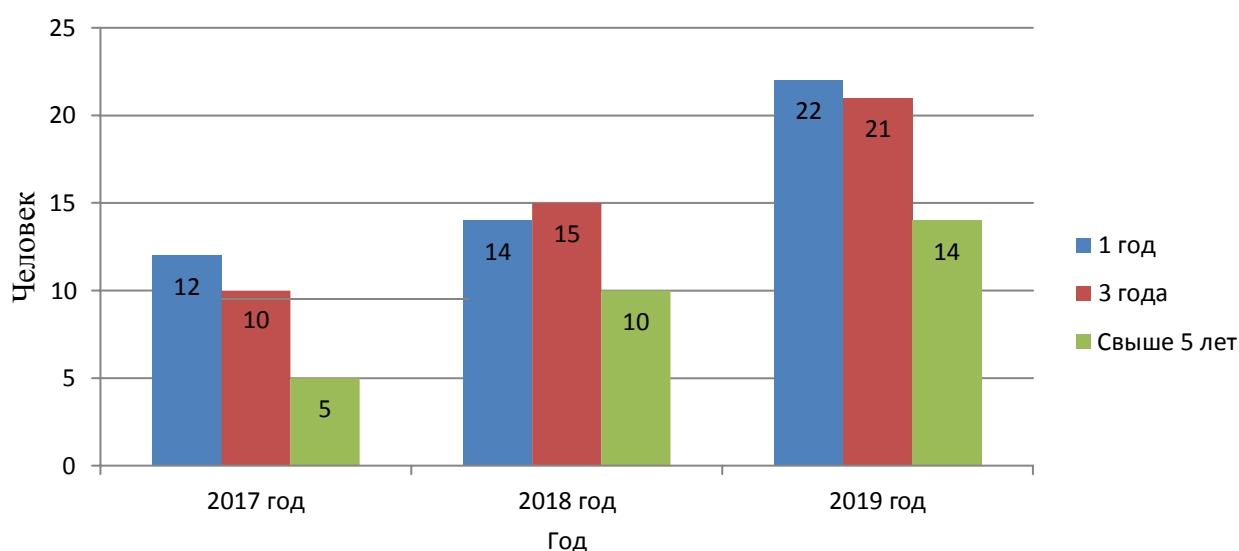


Рисунок 12 – Состав сотрудников по стажу работы

Как видно из представленной диаграммы, в организации работают разные по стажу сотрудники, и в течение последних трех лет компания привлекает новых сотрудников. Связано это с расширением организации, увеличением обслуживаемых домов, и появлением новых должностей.

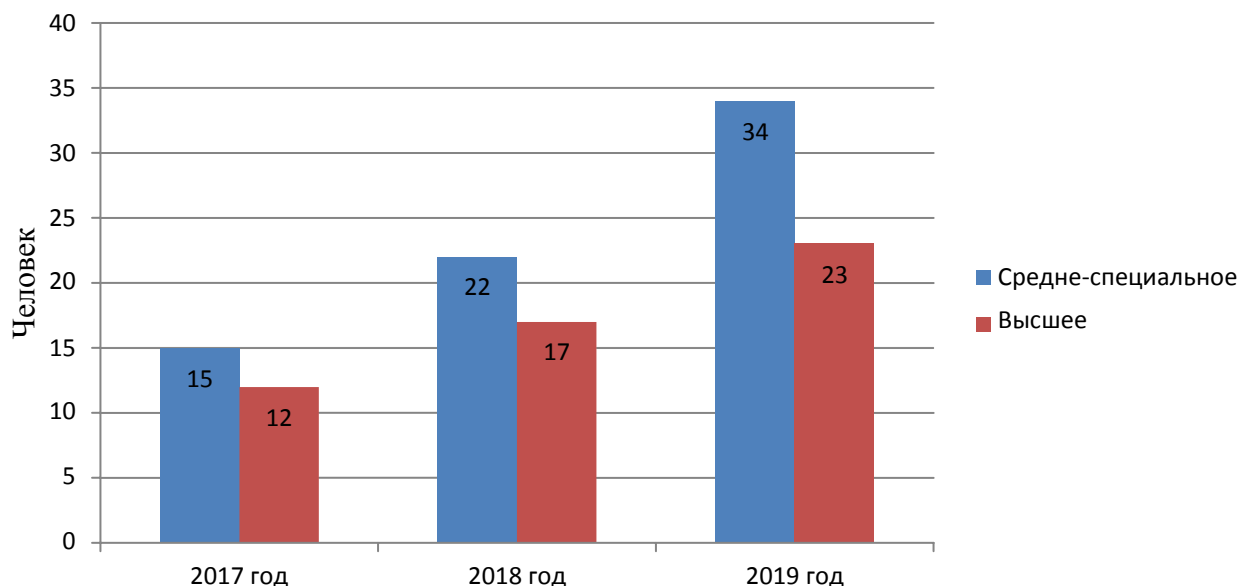


Рисунок 13 – Образовательная структура предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»

Также из данной диаграммы видно, что большинство персонала предприятия имеет средне-специальное образование, такие сотрудники занимают преимущественно технические и производственные должности, а их в компании большинство и число в 2019 г. составляло 34 человека.

В настоящее время предприятие нуждается в еще большем количестве специалистов рабочих профессий (к примеру, в сантехниках и электриках с большим стажем работы) так как большую часть прибыли «Инженерный комплекс Западный луч» получает от ремонта, демонтажа и предоставления платных услуг.

ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» работает по упрощенной системе налогообложения сокращено УСН. Этот режим налогов создан специально для предприятий малого бизнеса, он совмещает в себе облегченное ведение налоговых и бухгалтерских счетов, и уменьшение налоговой нагрузки



непосредственно на организацию, ФЗ РФ от 24.07.2002 № 104-ФЗ, номер 43 [1, с.48].

Для успешного функционирования предприятия существует анализ финансово-хозяйственной деятельности. Он является одним из наиболее действенных методов управления. Помимо этого, анализ хозяйственной деятельности помогает обосновывать решения, принятые руководителем.

В условиях рыночных отношений, анализ деятельности хозяйствующего субъекта делается с целью обеспечения устойчивого развития конкурентоспособного и доходного производства. Он включает в себя такие направления как, правовое, производственное, финансовое, экономическое и другие.

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч».

Первым этапом в проведении анализа финансово-хозяйственной деятельности является анализ динамики и структуры баланса. Для этого проводится горизонтальный и вертикальный анализы бухгалтерского баланса. Анализ финансово-хозяйственной деятельности является одним из наиболее действенных методов управления. Помимо этого, анализ хозяйственной деятельности помогает обосновывать решения, принятые руководителем.

Анализ деятельности хозяйствующего субъекта делается с целью обеспечения устойчивого развития конкурентоспособного и доходного производства. Он включает в себя такие направления как, правовое, производственное, финансовое, экономическое и другие.

Проведем горизонтальный анализ предприятия ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч» за 2017–2019 гг. Анализ финансово-хозяйственной деятельности является одним из наиболее действенных методов управления. Помимо этого, анализ хозяйственной деятельности помогает обосновывать решения, принятые руководителем. Результаты анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Горизонтальный анализ баланса ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч».

Наименование показателя	Абсолютная величина, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб., +/-		Темп прироста, %	
	2017	2018	2019	2018г./2017г.	2019г./2018г.	2018г./2017г.	2019г./2018г.
<b>АКТИВ</b>							
Внеоборотные активы	133	608	651	475	43	357,1	7,1
Оборотные активы	39 943	43 104	49 059	3 161	5 955	7,9	13,8
<b>Итого активы</b>	<b>39 076</b>	<b>43 712</b>	<b>49 710</b>	<b>4 636</b>	<b>5 998</b>	<b>11,9</b>	<b>13,7</b>
<b>ПАССИВ</b>							
Собственный капитал	23 545	28 515	31 915	4 970	3 400	21,1	11,9
Долгосрочные обязательства	0	0	0	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства	15 531	15 197	17 795	-334	2 598	-2,2	17,1
<b>Итого пассивы</b>	<b>39 076</b>	<b>43 712</b>	<b>49 710</b>	<b>4 636</b>	<b>5 998</b>	<b>11,9</b>	<b>13,7</b>

Исходя из таблицы 5 можно сделать следующие выводы. В активе баланса в 2018 г. по сравнению с 2017 г. величина внеоборотных активов увеличилась на 475 тыс. руб., при этом темп прироста составил 357,1 %. Величина оборотных активов в этот же период увеличилась на 3 161 тыс. руб., темп прироста составил 7,9%. В период с 2018 г. по 2019 г. произошло увеличение внеоборотных активов на 43 тыс. руб. (темп прироста –7,1%), а оборотных активов на 5 955 тыс. руб., при этом темп прироста составил 13,8 %.

В целом, активы увеличились на 4 636 тыс. руб. (11,9%) в 2018 г. по сравнению с 2017 г., и на 5 998 тыс. руб. (13,7%) в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

В пассиве баланса в период с 2017 г. по 2018 г. произошло увеличение собственного капитала на 4 970 тыс. руб. (21,1%) и уменьшение краткосрочных обязательств на 334 тыс. руб. (-2,2%). В период с 2018 г. по 2019 г. произошло

увеличение собственного капитала на 3 400 тыс. руб. (11,9%) и краткосрочных обязательств на 2 598 тыс. руб. (17,1%).

В целом, структура пассивов изменилась аналогично изменениям структуре активов.

Таблица 6 – Вертикальный анализ баланса ООО УК«Инженерный комплекс Западный луч»

Наименование показателя	Абсолютная величина			Изменение	
	2017	2018	2019	2018г./ 2017г.	2019г./ 2018г.
<b>АКТИВ</b>					
Внеоборотные активы	0,3	1,4	1,3	1,1	-0,1
Оборотные активы	99,7	98,6	98,7	-1,1	0,1
<b>Итого активы</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ПАССИВ</b>					
Собственный капитал	60,3	65,2	64,2	5,0	-1,0
Долгосрочные обязательства	0,0	0,0	0,0	-	-
Краткосрочные обязательства	39,8	34,8	35,8	-5,0	1,0
<b>Итого пассивы</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Исходя из результатов, полученные в таблице 6, можно сделать следующие выводы. Наибольшую долю в активах баланса занимают оборотные активы. В 2017 г. их доля составила 99,66 %. Наблюдается снижение доли оборотных активов в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 1,05 %, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. прирост на 0,08 %. При этом доля внеоборотных активов снижалась и увеличивалась на те же значения.

Преувеличение оборотных активов в первую очередь связано со спецификой деятельности предприятия.

В пассивах наибольшую долю занимает собственный капитал. Его доля в 2017 г. составила 60,25 %. Также в 2018 г. наблюдается увеличение его доли на 4,98 %. А в 2019 г. по сравнению с 2018 г. наблюдается снижение доли собственного

капитала на 1,03 %. Оставшуюся часть занимали краткосрочные обязательства, так как долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют.

Произведем оценку динамики основных финансово–хозяйственных показателей деятельности ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика основных показателей финансово–хозяйственной деятельности ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» за 2017–2019гг.

В тыс. руб.

Показатели	Период времени, год			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018г./2017г.	2019г./2018г.	2018г./2017г.	2019г./2018г.
1.Выручка от основной деятельности	80 684	86 884	105 264	6 200	18 380	7,7	21,2
2.Себестоимость	77 834	83 853	103 311	6 019	19 458	7,7	23,2
3.Валовая прибыль	2 850	3 031	1 953	181	-1 078	6,4	-35,6
4.Заемные средства	0	0	0	–	–	–	–
5.Дебиторская задолженность	37 877	40 982	47 633	3 105	6 651	8,2	16,2
6.Кредиторская задолженность	15 531	15 197	17 795	-334	2 598	-2,2	17,1
7.Среднесписочная численность работников, чел.	27	39	57	12	18	44,4	46,2
8.Управленческие расходы	0	0	0	–	–	–	–
9.Чистая прибыль	2 141	2 167	1 487	26	-680	1,2	-31,4

По предоставленным данным мы видим увеличение выручки на 6 200 тысяч рублей в 2018 по сравнению с 2017 годом и на 18 380 тысяч рублей в 2019 году в сравнении с 2018 годом, но и увеличение себестоимости на 6 019 и 19 458 тысяч рублей соответственно.

Представим графически отношение выручки от основной деятельности к себестоимости на рисунке 14.

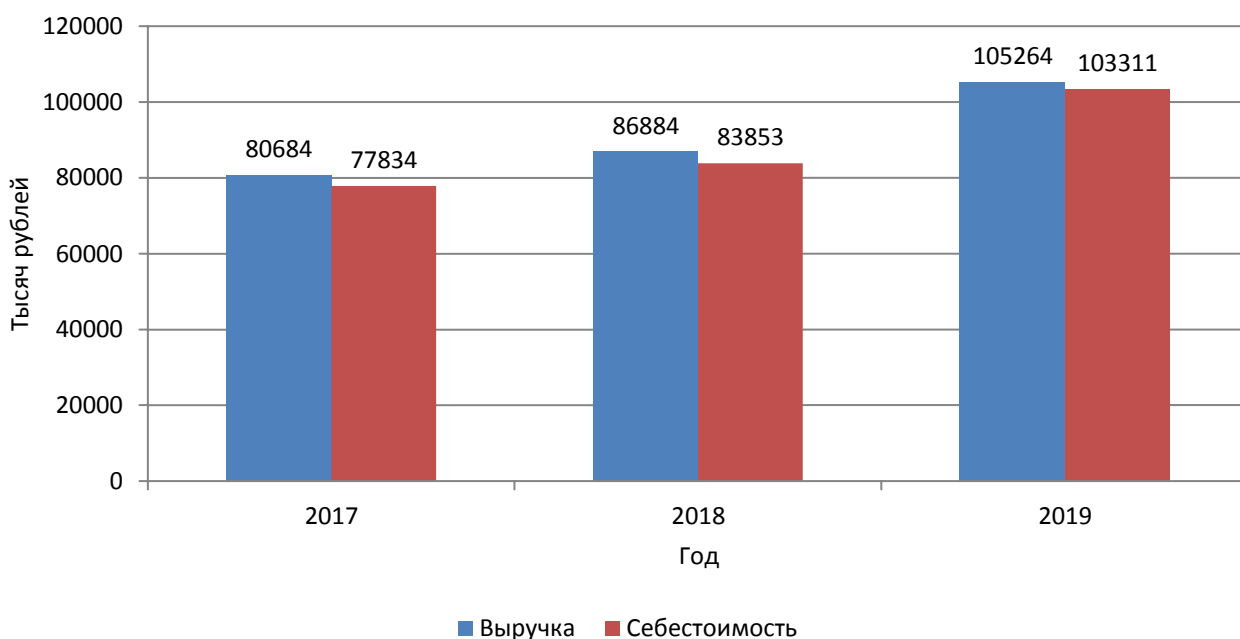


Рисунок 14 – Отношение выручки от основной деятельности к себестоимости

По предоставленным данным мы видим увеличение выручки на 6 200 тысяч рублей в 2018 по сравнению с 2017 годом и на 18 380 тысяч рублей в 2019 году в сравнении с 2018 годом, но и увеличение себестоимости на 6 019 и 19 458 тысяч рублей соответственно.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственного и заемного капитала. Анализ финансовой устойчивости проводится с помощью анализа финансовых коэффициентов. Анализ проводится посредством расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами, а также изучения динамики их изменений за определенный период.

Проведем расчет данных показателей финансовой устойчивости для предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч», рассмотрим такие коэффициенты как: коэффициент соотношения заемных и собственных средств, коэффициент маневренности, коэффициент обеспеченности собственными средствами. Результаты расчета представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Нормативное значение
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,53	0,56	$0,5 < K_{з/с} < 0,7$
Коэффициент маневренности	0,51	0,54	$0,2 \leq K_m \leq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,65	0,64	$K_o \geq 0,1$

Из таблицы 8 можно сделать следующие выводы. Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств в 2018 г. составило 0,53, что соответствует нормативному значению. Это говорит о том, что предприятие не зависимо от внешних источников финансирования. Однако в 2019 г. значение данного коэффициента увеличилось и составило 0,56. Следовательно, зависимость предприятия от внешних источников финансирования увеличилась.

Однако значение коэффициента все еще находится в рамках нормативного значения.

Значение коэффициента маневренности не соответствует нормативному значению ни в один из годов. Это говорит о том, что в 2018 г. 0,51 часть собственных средств предприятия находилось в обороте. В 2019 г. данное значение осталось на том же уровне 0,54.

Значение коэффициента обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования соответствует нормативному значению. В 2018 г. данное значение составило 0,65, а в 2019 г. его значение незначительно сократилось до 0,64. Это говорит о незначительном снижении платежеспособности предприятия.

Следующим этапом в оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия является оценка ликвидности и платежеспособности данного предприятия.

Рассчитаем показатели ликвидности и платежеспособности для предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели ликвидности и платежеспособности предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	2,83	2,76	$1,5 < K_{\text{тл}} \leq 2,5$
Коэффициент быстрой ликвидности	0,75	0,71	$0,7 < K_{\text{бл}} \leq 1,5$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,24	0,21	$0,2 < K_{\text{ал}} \leq 0,7$

Из таблицы 9 можно сделать следующие выводы. Значение коэффициента текущей ликвидности в 2018 г. составляло 2,83. Полученное значение превышает нормативное на 0,33. Это говорит о том, что предприятие является платежеспособным, однако это так же говорит о том, что предприятие нерационально использует собственные средства. В 2019 г. наблюдается снижение данного показателя до 2,76. Однако предприятие все еще остается платежеспособным, но оно стало лучше использовать собственные средства.

Значение коэффициента быстрой ликвидности в 2018 г. составило 0,71. Данное значение в пределах нормативного. Следовательно, ликвидные средства предприятия покрывают 0,75 доли кредиторской задолженности. Это говорит, о том что предприятие сможет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. В 2019 г. значение данного показателя снизилось до 0,71. Следовательно, платежеспособность предприятия немного снизилась.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности так же соответствует нормативным значениям. В 2018 году его значение составило 0,24, а в 2019 году снизилось до 0,21. Выводы можно сделать аналогичные предыдущим.

В целом, предприятие является низко платежеспособным. Однако такая низкая платежеспособность говорит о рациональном использовании собственных средств.

Заключительным этапом в оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия является оценка рентабельности.

Рассчитаем показатели рентабельности для предприятия ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч». Результаты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Значения рентабельности предприятия

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Нормативное значение
Рентабельность издержек	9,22%	8,70%	$R_{изд} > 0$
Рентабельность продаж	7,49%	6,86%	$R_{прд} > 0$
Рентабельность собственного капитала	9,60%	6,66%	$R_{ск} > 0$
Рентабельность совокупных активов	8,10%	6,62%	$R_{к} > 0$

Значение рентабельности продаж в 2018 году составило 9,22 %. Это говорит о том, что каждый рубль выручки приносил 9,22 % прибыли. В 2019 году наблюдается снижение данного показателя до 8,70 %. Следовательно, рентабельность предприятия снизилась.

Значение рентабельности собственного капитала также снизилось в динамике. В 2018 году его значение составляло 9,60 %, а в 2019 году снизилось до 6,66%. Рентабельность предприятия снизилась.

Такая же ситуация наблюдается и у показателя рентабельности совокупных активов. Рентабельность совокупных активов в 2018 году составила 8,10 %, а в 2019 году уменьшилось до 6,62%.

В целом, предприятие ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» является высокорентабельным в данной сфере, так как рентабельность в сфере жку составляет от 5% до 10%, но в динамике наблюдается снижение его рентабельности.

По представленным данным, можно сделать вывод, что предприятие не зависимо от внешних источников финансирования, оборотный капитал обеспечен собственными источниками финансирования. Предприятие сможет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. Рентабельность предприятия незначительно снижается по всем показателям за последние три года.



## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия и конкурентной среды

Управляющая компания (УК) – это коммерческая организация, осуществляющая профессиональное управление одним либо несколькими многоквартирными домами и ставящая своей целью получение прибыли. Специфика деятельности УК позволяет им привлекать для работы и зачислять в свой штат различных специалистов, они содержат собственную ремонтно-производственную базу.

Среди преимуществ управленческих компаний следует особо отметить:

- их заинтересованность в оказании качественных услуг (от этого прямо зависит объем обслуживаемых УК площадей и число клиентов компании, а значит, и ее рентабельность);
- цены на услуги частной УК определяются отдельно для любого конкретного случая (приложение);
- они заинтересованы в энергосбережении (поскольку часть сэкономленных средств может быть возвращена компании);
- УК индивидуально подходят к эксплуатации каждого вверенного им дома;
- управленческие компании защищают интересы своих клиентов, выступая посредниками между собственниками жилых помещений и поставщиками воды, электроэнергии, тепла и т.д. [37, с. 84].

Теперь более детально оценим положение на рынке управляющих компаний в рамках городского муниципального образования. На территории муниципального образования УК «Инженерный комплекс Западный луч» располагалось девять многоквартирных домов, их общая площадь составляла 11 787 700 м<sup>2</sup>, а количество проживающих – 1 917 человек.

Основными конкурентами на рынке жилищно-коммунальных услуг мы рассмотрим три управляющие компании: «Альфа +», «НИКС» и «Манхеттен». Так как эти организации являются ближайшими конкурентами по нескольким критериям, таким как:

- приближенно равно количество обслуживаемых домов и их суммарная площадь
- один район обслуживаемых многоквартирных домов
- совместное участие в проводимых тендерах о принятии на обслуживание жилищных фондов

УК «НИКС» на тот момент обслуживало 10 многоквартирных домов, из них – два дома 2000-ых гг. постройки, 4 домов 2010-ых гг. постройки и 4 домов, построенных в 2014-ых гг. Общая площадь указанных строений составляла 14 860 225 м<sup>2</sup>, количество жильцов – 1 675 человек [41, с. 13].

Управляющая компания «Манхеттен» появилась на рынке в 2010 г. и обслуживала дома, расположенные в различных городских районах Челябинска. Суммарно компанией обслуживалось 7 многоквартирных домов, общей площадью 9 107 275 м<sup>2</sup>, количество проживающих составляло 1134 человека.

На территории муниципального образования УК «Альфа +» располагалось 8 многоквартирных домов, их общая площадь составляла 7 787 700 м<sup>2</sup>, а количество проживающих – 1 069 человек.

Мы рассмотрели услуги, предлагаемые и оказываемые клиентам управляющими компаниями «Инженерный комплекс Западный луч», «Альфа +», «НИКС» и «Манхеттен», подробно изучив их прайс-листы на разные виды услуг, политику ценообразования и заключаемые ими договора. Также нами были изучены официальные сайты рассматриваемых управляющих компаний.

ООО УК «Манхеттен» предоставляет 56 различных разновидностей услуг, управляющая компания «НИКС» – 76, управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» – 38, «Альфа+» – 50 видов услуг. Средняя цена на услугу в УК «Манхеттен» варьируется от 550 до 650 руб., в УК «НИКС» от 650 до 750, в УК «Альфа +» от 550 до 600 руб., и УК «Инженерный комплекс Западный луч» – от 450 до 550 руб. К примеру, замена однофазного электрического счетчика в УК «Манхеттен» стоит 750 руб., в компании «НИКС» – 800 руб., в УК «Инженерный комплекс Западный луч» – 600 руб. Вызов консультанта на дом в

«Манхеттен» будет стоить 250 руб., в «НИКС» – 300 руб., в УК «Инженерный комплекс Западный луч» – 200 руб. Таким образом, «Инженерный комплекс Западный луч» предоставляет клиентам значительно меньшее количество услуг, нежели УК «НИКС» (на 126%), и меньше, чем УК «Манхеттен» (на 74%). Однако, предлагаемые УК «Инженерный комплекс Западный луч» цены ниже, чем у двух других компаний, что позволяет ей конкурировать с ними.

Таблица 11 – Анализ конкурентов предприятия

Факторы конкурентоспособности	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	ООО УК «НИКС»	ООО УК «Манхеттен»	УК «Альфа+»
Цены на предлагаемые услуги	Низкие	Высокие	Средние	Средние
Спектр оказываемых услуг	Малый	Большой	Средний	Средний
Качество оказываемых услуг	Высокое	Высокое	Низкое	Низкое
Реклама	Практически отсутствует	Средняя активность маркетинговой деятельности	Слабая активность маркетинговой деятельности	Отсутствует
Квалификация персонала	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Количество обслуживаемых многоквартирных домов	9	10	7	8

Реклама нередко становится одной из наиболее затратных статей в бюджете управляющих компаний, но в УК «Инженерный комплекс Западный луч» ей уделяется мало внимания, эта организация лишь изредка использует рекламу в печатных изданиях. Управляющая компания «НИКС» напротив, достаточно часто рекламирует свои услуги на радио, по ТВ, в газетах и журналах.

Конкурентные преимущества компании «Инженерный комплекс Западный луч» и ее основных конкурентов были оценены экспертами по пятибалльной шкале (минимальная оценка – 1, максимальная – 5). Результаты оценки приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка преимуществ управляющей компании и ее конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	ООО УК «НИКС»	ООО УК «Манхеттен»	УК «Альфа+»
		Средний балл			
Цены на предлагаемые услуги	0,25	5	3	4	4
Спектр оказываемых услуг	0,25	2	5	3	3
Качество оказываемых услуг	0,20	4	4	2	2
Реклама	0,20	2	4	3	2
Квалификация персонала	0,10	4	4	2	3
Итого	1	17	20	14	14

На основании проведенной оценочной работы становится очевидно, что лидером в своем сегменте рынка является УК «НИКС», суммарно набравшая 20 баллов. Управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» смогла набрать 17 баллов, а результат УК «Манхеттен» и УК «Альфа+» составил лишь по 14 баллов.

Проведем средневзвешенную оценку данных результатов.

В таблице 13 посчитаны средневзвешенные баллы по каждому показателю и для каждого конкурента.

Таблица 13 – Средневзвешенные оценки анализа конкурентов предприятия

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	ООО УК «НИКС»	ООО УК «Манхеттен»	УК «Альфа+»
		Средний балл			
Цены на предлагаемые услуги	0,25	5	3	4	4
Спектр оказываемых услуг	0,25	2	5	3	3
Качество оказываемых услуг	0,20	4	4	2	2

## Окончание таблицы 13

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	ООО УК «НИКС»	ООО УК «Манхеттен»	УК «Альфа+»
Реклама	0,20	2	4	3	2
Квалификация персонала	0,10	4	4	2	3
Взвешенная оценка	1	3,35	4,00	2,95	3,15

Исходя из полученных данных, составим лепестковую диаграмму, для более наглядного представления.

Ее графическое изображение представлено на рисунке 15.

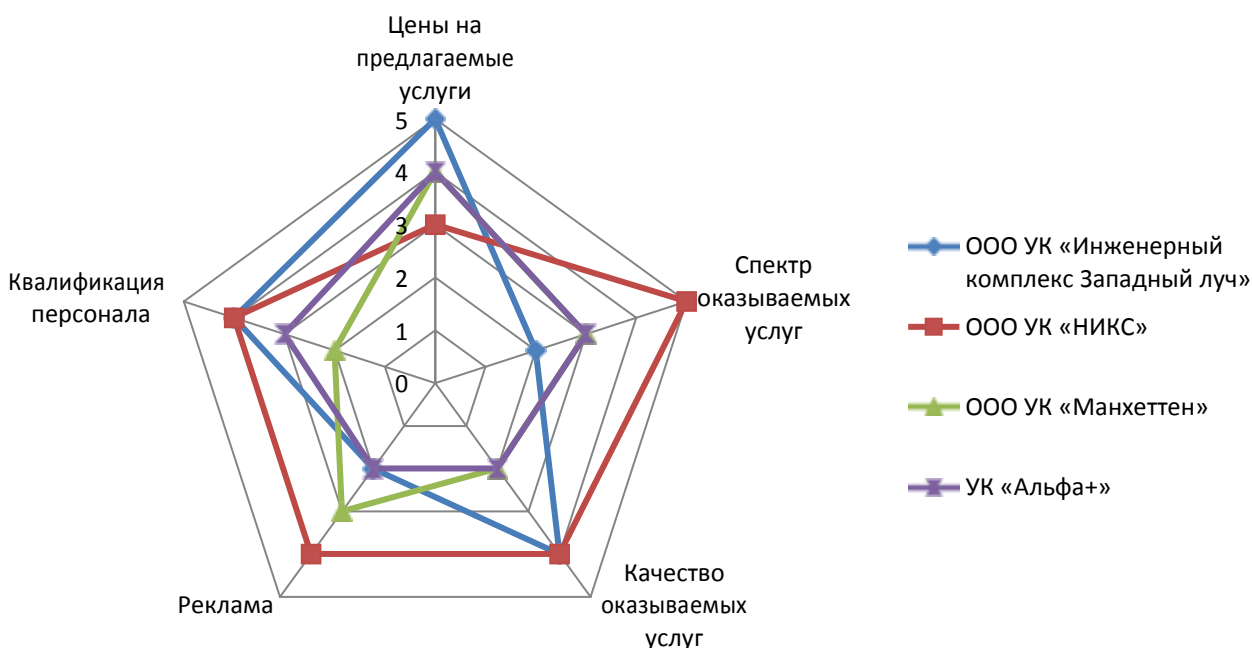


Рисунок 15 – Лепестковая диаграмма

Основными критериями, по которым в конкуренции организации уступают лидеру, стали реклама и малое количество видов предлагаемых услуг.

Сложившаяся ситуация обусловлена в основном тем, что управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» появилась на рынке относительно недавно, а вот УК «НИКС» за долгие годы работы разработала

собственную стратегию по ведению бизнеса. Сейчас она представляет собой большую организацию с развитой инфраструктурой, позволяющей компании обслуживать множество многоквартирных домов в Челябинске и предоставлять широкий спектр услуг.

По сравнению с конкурентами, ООО Управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» обладает рядом преимуществ, среди которых в особенности следует отметить высокое качество оказания услуг и оформления сделок, а также доступные цены.

Далее мы оценим сильные и слабые стороны УК «Инженерный комплекс Западный луч», включая возможности и угрозы внешней среды при помощи SWOT-анализа (таблица 14).

Таблица 14 – SWOT-анализ ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• развивающийся рынок</li> <li>• широкое инвестирование в отрасль</li> <li>• разработка и появление новых технологий в строительстве</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень конкуренции</li> <li>• изменчивость системы контроля в отрасли</li> <li>• угроза поглощения крупной управляющей компанией</li> </ul>
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнительно низкие цены на оказываемые услуги</li> <li>• наработанный опыт</li> <li>• высокое качество проводимых работ и услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабая маркетинговая компания</li> <li>• непостоянство денежного потока</li> <li>• высокий уровень дебиторской задолженности</li> <li>• низкая мотивация сотрудников</li> <li>• маленький выбор предоставляемых услуг</li> </ul>

Результаты SWOT-анализа позволяют сделать вывод о том, что данная организация обладает хорошим потенциалом, квалифицированными и профессиональными кадрами, а также ресурсами для дальнейшего успешного роста и развития, она прочно занимает свое место на рынке. При этом «Инженерный комплекс Западный луч» подвержен влиянию ряда внешних угроз, в том числе – угрозе появления новых серьезных конкурентов, схожих с УК «Манхеттен». Помимо этого компания вынуждена конкурировать с УК «НИКС», уже сейчас обслуживающей 16 домов с 1675 жителями и способной в дальнейшем расширить сферу своего влияния. Напомним, что УК «Инженерный комплекс Западный луч» на данный момент обслуживает 9 домов с 717 жителями, что является куда более скромным результатом.

Еще одной существенной угрозой для любой управляющей компании является отсутствие либо дефицит высококвалифицированных специалистов. В описываемой сфере деятельности такой дефицит представляет собой огромный минус для организации. Проблема нехватки квалифицированных кадров, как среди управленцев, так и среди рабочих специалистов (сантехников, электриков, работников котельных), представляется в настоящее время главной и наиболее острой проблемой УК «Инженерный комплекс Западный луч».

Из-за кадрового дефицита работа компании сводится к минимуму, так как при возникновении поломок, протечек либо других неисправностей, жильцы домов, входящих в состав УК «Инженерный комплекс Западный луч» могут обратиться за помощью к специалистам других управляющих компаний, которых на данный момент в Челябинске насчитывается больше полутора сотен.

Еще одной слабой стороной компании является крайне низкий уровень стимулирования персонала. В организации отсутствуют премии, поощрения за выполнение плана или проведение какого-либо мероприятия. Нечасто проводятся семинары, тренинги и курсы по повышению квалификации. В результате специалисты не проходят повторного обучения и не посещают семинары,

постепенно их знания и навыки устаревают и теряют прежнюю эффективность, не принося того результата, который мог бы устроить заказчика.

Слабый маркетинг тоже отрицательно влияет на конкурентоспособность фирмы, особенно если сфера ее деятельности связана с оказанием услуг, чем и занимается «Инженерный комплекс Западный луч». В организации попросту отсутствует специалист по маркетингу, его функции возложены на менеджера, который в силу своего образования и рода деятельности не способен квалифицированно выполнять такую работу. Маркетинг является основой успешного продвижения компании на рынке, он включает в себя и рекламную деятельность, и разработку стратегии организации. А без профессионала-маркетолога с соответствующим образованием, организовать подобную работу невозможно, вследствие чего конкурентоспособность компании заметно снижается.

Проведя полный SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании «Инженерный комплекс Западный луч» можно сделать ряд важных выводов. В целом эту организацию следует отнести к достаточно конкурентоспособным, она обладает многими конкурентными преимуществами. Однако в настоящее время у нее имеется немало слабых сторон, вроде дефицита квалифицированных сотрудников, низкой мотивации персонала и откровенно слабого маркетинга. К тому же она регулярно подвергается влиянию внешних угроз – появляются новые жилищные компании, конкуренция на рынке услуг ЖКХ растет, финансовые ресурсы так и остаются труднодоступными, дебиторская задолженность по-прежнему высока, что может негативно сказаться на общей конкурентоспособности «Инженерный комплекс Западный луч».

Проведем анализ конкурентных сил по модели Майкла Портера – методом выделения пяти сил, определяющих уровень конкуренции, а значит и привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Портер назвал эти силы «микросредой», противопоставив ее обширному перечню факторов, включенных в термин «макросреда» [25, с. 102-112].



Таблица 15 – Оценка угрозы со стороны аналогичных услуг других организаций

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Аналогичные услуги «цена–качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		

Взглянув на данные, приведенные в таблице, становится ясно, что уровень угрозы аналогичных услуг со стороны других организаций довольно высок. Конечно, компания обладает собственным уникальным рыночным предложением, но она не в состоянии справиться с натиском конкурентов и широким спектром предлагаемых ими услуг.

Управляющая компания «Инженерный комплекс Западный луч» должна развивать и совершенствовать предлагаемые ею услуги, концентрируясь на постоянных уведомлениях потребителей об уникальных предложениях и услугах.

Далее приводится оценка внутриотраслевой конкуренции предприятия включающая в себя такие пункты как:

- количество организаций;
- темп роста рынка
- уровень дифференциации предоставляемых услуг на рынке и т.д.
- Ограничения в повышении цен

Оценка внутриотраслевой конкуренции предприятия представлена на таблице 16.

Таблица 16 – Оценка внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество организаций	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Низкий уровень насыщения рынка (1–3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющий, но растущий	Услуги компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Уровень дифференциации предоставляемых услуг на рынке	Организация выполняют стандартизированный пакет услуг	Организация выполняют стандартные услуги, но отличаются по дополнительным преимуществам	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Ограничения в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствие возможности в повышение цен	Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат и повышению прибыли
			1
Уровень выполняемых услуг по плану (в комплексе домов УК «Инженерный комплекс Западный луч»)	Полное выполнение плана	Выполнение плана частично, с погрешностями и отсрочками	План выполняется не в установленные сроки
		2	
Итоговый балл	10		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5–8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9–12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Рынок компании отличает высокая конкуренция и перспективность – на данный момент в Челябинске работает около двух сотен управляющих компаний, обслуживающих более 5 700 многоквартирных домов.

Чтобы сохранять конкурентоспособность на этом рынке, предприятие должно вести постоянный мониторинг предложений конкурентов, расширять перечень оказываемых им услуг, мотивировать собственный персонал, нанимать квалифицированных специалистов, работать над снижением влияния ценовой конкуренции.

Таблица 17 – Оценка угрозы входа на рынок новых компаний

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия при выполнении какой-либо услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких компаний на рынке	Значимая
		2	
Дифференциация услуг	Низкий уровень разнообразия предлагаемых услуг	Разнообразный выбор платных услуг управляющих компаний	Большой выбор платных услуг, разнообразные нововведения
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий, (окупается за 1–3 месяца работы)	Средний, (окупается за 6–12 месяцев работы)	Высокий, (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих управляющих компаний к снижению цен (за предоставляемые услуги)	Не пойдут на снижение цен	Крупные компании могут пойти на снижение цен за некоторые виды услуг	При любой попытке ввода более дешевого предложения организации могут снизить цену
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
Итоговый бал	13		
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых компаний		
7–4 баллов	Средний уровень угрозы входа новых компаний		
15–19 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых компаний		

При этом угроза входа на рынок новых компаний очень высока, они появляются постоянно по причине низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций. Потому УК «Инженерный комплекс Западный луч» необходимо вести непрерывное наблюдение за всеми новыми организациями, а также заключать договора с клиентами на более выгодных для них условиях, мотивируя потребителей на долговременное сотрудничество с организацией.

Теперь нужно оценить рыночную власть потребителей услуг, благодаря чему мы узнаем, как сильно клиенты привязаны к оказываемым организацией услугам и насколько высок риск потери текущей клиентской базы. Оценить угрозу потери потребителей поможет анализ таких показателей как доля заказчиков, пользующаяся услугами УК «Инженерный комплекс Западный луч», обращение ее клиентов за услугами в другие УК, чувствительность к стоимости услуг, удовлетворение их качеством.

Таблица 18 – Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Клиент всегда будет переключаться на организацию с низкими ценами	Клиент будет переключаться только при значимой разнице в цене за услугу	Заказчик абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребитель не удовлетворен качеством оказываемых услуг	Неудовлетворенность ключевым моментам выполняемых услуг	Неудовлетворенность «вспомогательными» моментами выполняемых услуг	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Доля клиентов с большим объемом заказов	Более 40% приходится на нескольких крупных заказчиков	Незначительная часть клиентов держит около 20% заказов	Объем заказов на услуги УК равномерно распределен
			1
Итоговый балл		5	
3 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиента		
4–6 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиента		
7–9 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиента		

Угроза потери клиентов в данной организации находится на среднем уровне (если уйдут ключевые заказчики, произойдет осязаемое падение заказов). Значительная часть клиентов не удовлетворена текущим качеством работы по отдельным направлениям. В организации существуют менее качественные, но выгодные предложения на оказание платных услуг. В данном случае «Инженерный комплекс Западный луч» необходимо диверсифицировать портфель заказчиков (клиентов).

Следует разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене (к примеру, акции, предоставление дополнительных услуг по низкой цене или двух услуг по цене одной и т.п.). Также исправить ситуацию поможет повышение качества выполняемых работ.

В таблице 19 мы проанализируем и оценим угрозы со стороны поставщиков. Поставщиками в данной организации выступают разнообразные компании.

Таблица 19 – Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в количестве и объемах	Неограниченность в количестве и объемах
	2	
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
	2	
Итоговый балл	5	
3 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
4–6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	

В таблице 19 мы проанализировали угрозы со стороны поставщиков. Их влияние на организацию – среднее, поскольку на рынке имеется широкий выбор поставщиков и УК «Инженерный комплекс Западный луч» может заключить

договора с любой организацией, но существует ограничение в количестве и объеме поставляемого оборудования и материалов. Кроме того, имеются и ценовые барьеры, за которые компания не хочет выходить.

#### Выводы по разделу два

Проанализировав конкурентные силы и оценив конкурентоспособность компании, можно сделать следующие выводы. ООО «Инженерный комплекс Западный луч» работает на рынке уже больше десяти лет, за это время организация зарекомендовала себя как ответственное предприятие со штатом профессиональных сотрудников. Количество обслуживаемых компанией домов ежегодно увеличивается. Но ситуация на рынке услуг меняется и на данный момент существует высокий уровень угрозы со стороны других управляющих компаний.

Компании «Инженерный комплекс Западный луч» необходимо развивать и совершенствовать предлагаемые услуги, чтобы сохранить конкурентоспособность, проводить постоянный мониторинг предложений других управляющих компаний, снижать влияние ценовой конкуренции. Уровень угрозы входа на рынок новых конкурентов также остается очень высоким.

Анализ показал, что основные проблемы компании заключаются в слабой организации маркетинговой деятельности, которая проявляется в отсутствии рекламы, неузнаваемости фирмы, а, следовательно, и в снижении ее конкурентоспособности. Проблемой является и отсутствие в штате предприятия специалиста по маркетингу, который мог бы проводить мониторинг рынка и заниматься продвижением организации.

Еще одна проблема «Инженерный комплекс Западный луч» – узкий спектр предоставляемых услуг.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО УК «ИНЖЕНЕРНЫЙ КОМПЛЕКС ЗАПАДНЫЙ ЛУЧ»

#### 3.1 Описание мероприятий по повышению конкурентоспособности и обоснование эффективности данных мероприятий

Конкурентоспособность управляющей компании зависит от качества оказываемых ею услуг, а потому повышение конкурентоспособности предприятия должно базироваться на эффективном управлении [24, с. 45].

Проанализировав преимущества и минусы, допускаемые компанией в своей работе, мы сделали вывод о том, что в УК «Инженерный комплекс Западный луч» существует достаточное количество проблем. Однако в настоящее время на рынке сформировалось достаточное количество возможностей для развития компании.

ООО «Инженерный комплекс Западный луч» можно предложить провести ряд мероприятий, которые значительно повысят ее конкурентоспособность, позволив компании существенно улучшить ее экономические показатели. К данным мероприятиям относятся:

- совершенствование и полное переосмысление маркетинговой деятельности
- расширение спектра услуг, предложение уникальных услуг на рынке управляющих компаний

Первостепенное значение в конкурентной борьбе имеет обеспечение надлежащего качества услуг, предоставляемых управляющей компанией «Инженерный комплекс Западный луч». Данная стратегия является «обобщающей моделью действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании».

Конечной целью конкурентной стратегии является достижение компанией такого положения, которое позволит ей получать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил [35, с. 12].

Создавать отдел маркетинга в данный момент не целесообразно, так как создание отдела повлечет за собой большие финансовые затраты. Поэтому мы предлагаем обратиться к SMM-специалистам в области управляющих компаний – компании РосКвартал.

Компания РосКвартал занимается продвижение управляющих компаний с 2013 года, имеет хороший опыт в этой сфере и большую команду специалистов, таких как:

- стратегический маркетолог;
- аналитик ;
- специалист по стандартам;
- pr и event менеджер;
- дизайнер;
- специалист по коммуникациям с населением;
- копирайтер и smm-специалист;
- специалист по рекламе веб и технический специалист.

Данная компания предлагает комплекс услуг по улучшению репутации и продвижению управляющей компании на рынке. В комплекс услуг входит:

- разработка (или доработка существующего) фирменного стиля;
- визуальное и смысловое оформление точек контакта с жильцами, которые помогают людям быстро находить нужную им информацию (оффлайн + онлайн);
- разработка и интеграция современного сайта (включая его мобильную версию) и мобильного приложения в работу УК;
- ведение социальных сетей (ВКонтакте / Instagram);
- работа с негативом в социальных сетях и на сайтах–«отзовиках»;
- настройка контроля качества выполненных работ, в том числе с привлечением жителей МКД;
- создание (или доработка) системы демонстрации собственникам выполненных работ;



- разработка (или доработка) системы мотивации диспетчеров с привязкой к количеству заявок, переданных в работу;
- настройка системы регулярного размещения позитивных отзывов о компании на сайтах-«отзовиках»;
- настройка системы проверки удовлетворённости покупателей услуг;
- разработка памяток и брошюр для жильцов, которыми они действительно будут пользоваться;
- помощь в разработке личных брендов для руководителя УК и его ведущих сотрудников.

Предлагаемые комплексы услуг и их стоимости указаны в таблице 20.

Таблица 20 – Комплексы услуг предлагаемые компанией РосКвартал.

Наименование комплекса услуг	Составляющие комплекса услуг	Стоимость комплекса услуг, руб/месяц.
«Минимальный»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка сайта</li> <li>• Создание фирменного стиля компании</li> <li>• Ведение группы в «ВКонтакте»</li> <li>• Обучение ваших сотрудников деловому общению</li> <li>• Помощь в реализации плана повышения прибыли компании</li> </ul>	7 000
«Бизнес»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание мобильного приложения</li> <li>• Оформление 20 точек контакта с жителями</li> <li>• Разработка памятки жителя МКД</li> <li>• Брендирование мобильного приложения для УК</li> <li>• Предоставление онлайн-магазина для заказа жителями ваших услуг</li> <li>• Обучение ваших сотрудников общению с жителями домов</li> </ul>	10 000

## Окончание таблицы 20

Наименование комплекса услуг	Составляющие комплекса услуг	Стоимость комплекса услуг, руб./месяц.
«Премиум»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание YouTube-канала УК с уникальным и полезным для жителей ваших домов контентом</li> <li>• «Упаковка» вашей компании: от внутренних документов до видео</li> <li>• Подготовка сценариев выступлений для руководителя УК</li> <li>• Подготовка публикаций об УК в отраслевые СМИ</li> <li>• Создание системы мотивации для жителей МКД</li> </ul>	20 000

Мы предлагаем выбрать комплекс услуг «Бизнес» стоимостью 10 000 рублей в месяц. Данный комплекс является оптимальным для нашей управляющей компании, и удовлетворяет все потребности.

Организация уже довольно давно существует на рынке, но почти никогда не пользовалась рекламой на интернет сайтах, в социальных сетях, на ТВ, радио, в газетах и журналах. Всю информацию о ней можно найти только на официальном сайте в интернете, который компания создала три года назад, сайт неудобен для пользователей и малоинформативен. Компании необходимо воспользоваться рекламой в СМИ для привлечения большего количества клиентов и заказчиков, изложить в рекламе все плюсы организации, рассказать о возможных выгодах и специальных предложениях, прокомментировать цены на определенные виды услуг.

Для повышения качества информационного потока ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» необходимо ориентироваться на максимальное количество популярных у потребителя социальных сетей и интернет-сайтов.

Согласно статистике, около 44% жителей России активно пользуется VK (изначально «ВКонтакте»). Около 27% предпочитают «Одноклассники». Третьей по популярности сетью является Facebook: около 11,5% аудитории, в основном

старше 35 лет. До сих пор набирают обороты Twitter и Instagram (около 40% жителей России). Можно смело говорить, что аудитория социальных сервисов огромна. А значит, велика и покупательская способность. За несколько последних лет почти во всех социальных сетях появилась возможность размещения официальной рекламы, а затем и создания коммерческих аккаунтов.

В перспективе необходимо открытие страниц во Вконтакте, в Инстаграмме и в Одноклассниках. Данные социальные сети дают широкие возможности для распространения рекламной информации, информации о специальных мероприятиях и обеспечения обратной связи.

Таблица 21 – Расходы на продвижение в социальных сетях и интернет-сайтах

№	Мероприятия	Цена, руб.	Количество	Стоимость в месяц, руб.
1	Регистрация бизнес-аккаунтов Одноклассники, Вконтакте, Instagram	Бесплатно со стороны сервисов В рамках услуг компании РосКвартал		
2	Создание внутренних страниц, дизайн, создание и размещение контента			
3	Создание приложения управляющей компании			
4	Яндекс.Директ	0,30 рублей за 1 просмотр	10 000	3 000
	Итого			3 000

Таким образом бюджет на продвижение в социальных сетях и на интернет-сайтах ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» составит 7 000 рублей в месяц, годовые затраты составят 84 000 рублей.

Кроме того, можно использовать рекламу в подъездах, лифтах, лестничных клетках обслуживаемых нашей управляющей компанией

Мы предлагаем использовать модульную рекламу на стендах, использовать 2 разворота размером 407мм на 300мм. Стоимость распечатывания рекламных листов для размещения на модульных стендах, тиражом 4000 штук составит 17 000 рублей.

Следующим шагом по повышению конкурентоспособности ООО «Инженерный комплекс Западный луч» станет расширение спектра услуг управляющей компании. Сейчас компания предлагает значительно меньше видов услуг, чем её ближайшие конкуренты, это и является второй проблемой после

маркетинговой составляющей. Исходя из этого мы предлагаем увеличить количество предлагаемых услуг.

Новые услуги и их стоимость будут рассмотрены в таблице 23.

Таблица 23 – Перечень внедряемых услуг и их стоимость на предприятии ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»

Наименование услуги	Стоимость, руб.	Единица измерения
<b>1. Санитарно технические работы</b>		
Монтаж смесителей настольных	600	шт.
Монтаж душевых смесителей	900	шт.
Чистка и ревизия смесителей	300	шт.
Монтаж унитазов	1 000	шт.
Монтаж умывальников, моек, раковин	800	шт.
Установка ванн	1 200	шт.
<b>2. Клининговые услуги</b>		
Генеральная уборка	49	1 м <sup>2</sup>
Уборка после строительных работ	59	1 м <sup>2</sup>
Мойка окон	250	шт.
Химчистка ковра на дому	99	1 м <sup>2</sup>
Химчистка дивана на дому	300	1 посадочное место
Химчистка кресла на дому	350	шт.
Химчистка стульев	100	шт.
Химчистка матраса	600	1 спальное место

Для осуществления данных услуг потребуются дополнительные затраты на закупку оборудования. В основном это оборудование для предоставления клининговых услуг, такое как моющий пылесос, парогенератор, швабра, ведро, набор салфеток из микрофибры, моющие средства и так далее. Расходы представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Дополнительные затраты на закупку оборудования

Наименование оборудования	Единица измерения	Количество	Стоимость, руб
Моющий пылесос	шт.	2	8 000
Парогенератор	шт.	2	1800
Хозяйственный инвентарь			
Швабра	шт.	4	300
Ведро	шт.	4	150
Набор салфеток из микрофибры	шт.	5	200
Моющие средства	шт.	10	150
Итого затрат			23 900

Дополнительные затраты на закупку оборудования составили 23 900 рублей, основной частью общей суммы затрат стала закупка моющих пылесосов в количестве двух штук, общей стоимостью 16 000 рублей. Остальной частью затрат стали закупка парогенераторов и хозяйственного инвентаря.

### 3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем общую сумму затрат на маркетинговую деятельность управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч» и приведем результаты в таблице 25.

Таблица 25 – Расходы на маркетинговую деятельность управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч»

Наименование расходов	Сумма, рублей в месяц	Сумма, рублей в год
Услуги компании РосКвартал	10 000	120 000
Модульная реклама в многоквартирных домах	–	17 000
Продвижение в социальных сетях	3 000	36 000
Итого	13 000	173 000

При осуществлении подобных мероприятий предполагаемая эффективность рекламы составляет в среднем в данной сфере 18%.

Экономический эффект от проведенных мероприятий является разницей между планируемым приростом выручки, полученной от этих мероприятий, и расходами связанными с этими мероприятиями.

Таблица 26 – Финансовые показатели прогнозного периода

В тыс. руб.

Показатель	Расчет	Значение
Выручка 2019 года	Данные финансовой отчетности ООО «Инженерный комплекс Западный луч»	105 264
Планируемый прирост выручки в прогнозный год	$105\,264 \cdot 18\%$	18 947,5
Прогнозная выручка	$105\,264 + 18\,947,5$	124 211,5
Себестоимость 2019 года	Данные финансовой отчетности ООО «Инженерный комплекс Западный луч»	103 311
Уровень себестоимости в выручке 2019 года	$103\,311 : 105\,264 \cdot 100\%$	98,14%
Затраты на рекламу	$120 + 17 + 36$	173
Прогнозная себестоимость	$103\,311 + (18\,947,5 \cdot 98,14\%) + 173$	122 079,1
Дополнительный денежный поток	$124\,211,5 - 122\,079,1$	2 132,4
Прирост валовой прибыли за счет использования рекламы	$2132,4 - 1953$	179,4

Таким образом, при использовании рекламы увеличится целевая аудитория, расширится количество многоквартирных домов в управлении, что позволит увеличить выручку на 18 947,5 тыс. руб., себестоимость увеличится за счет в том числе и затрат на рекламу (173 тыс. руб.).

Рост валовой прибыли прогнозного периода (года) составит 179, 4 тыс. руб. или на 9,19%.

Рисунок 16 демонстрирует изменение основных показателей ООО «Инженерный комплекс Западный луч»

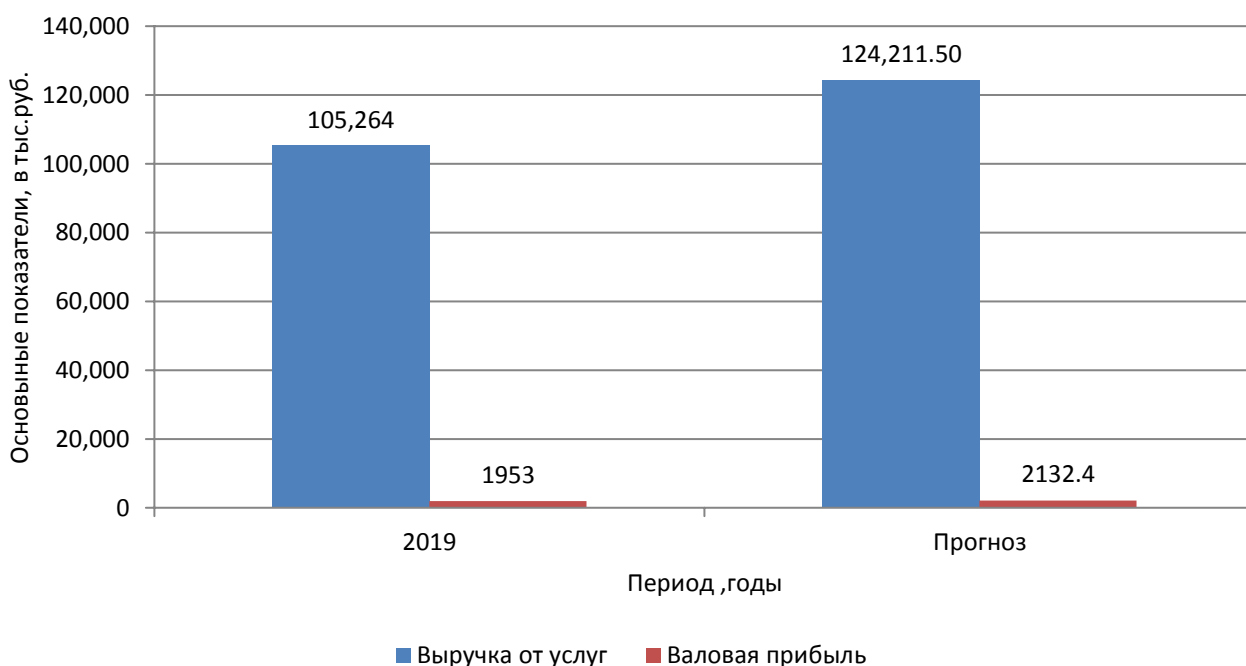


Рисунок 16 – Изменение основных показателей ООО «Инженерный комплекс Западный луч» после маркетинговых мероприятий.

Таким образом, предлагаемые маркетинговые мероприятия – являются эффективными, что полностью отражено на рисунке 16

Помимо этого, успешный запуск еще одной функции, а именно – разработка и внедрение собственного фирменного стиля предприятия, поможет повысить узнаваемость управляющей компании «Инженерный комплекс Западный луч» на рынке, а также заручиться лояльностью клиентов. Вероятно, возрастет и уровень лояльности самих сотрудников к своему нанимателю за счет создания узнаваемого визуального образа и корпоративного стиля компании. Таким образом внедрение в компании своего, узнаваемого и оригинального стиля, поможет не только повысить экономические показатели ее работы, но и получить высокий социальный эффект.

Следующим мероприятием с по повышению конкурентоспособности ООО «Инженерный комплекс Западный луч» станет расширение спектра услуг управляющей компании. Сейчас компания предлагает значительно меньше видов услуг, чем её ближайшие конкуренты, это и является второй проблемой после

маркетинговой составляющей. Исходя из этого мы предлагаем увеличить количество предлагаемых услуг.

В таблице 27 представлено предполагаемое количество продаваемых услуг в месяц и сумма стоимости этих услуг

Таблица 27 – Предполагаемое количество продаваемых услуг и сумма стоимости этих услуг

Наименование услуги	Стоимость, руб.	Единица измерения	Количество покупок	Сумма покупок, руб.
Монтаж смесителей настольных	600	шт.	20	12 000
Монтаж душевых смесителей	900	шт.	15	13 500
Чистка и ревизия смесителей	300	шт.	20	6 000
Монтаж унитазов	1 000	шт.	10	10 000
Монтаж умывальников, моек, раковин	800	шт.	10	8 000
Установка ванн	1 200	шт.	10	12 000
Генеральная уборка	1 470	30 м <sup>2</sup>	23	33 810
Уборка после строительных работ	1 770	30 м <sup>2</sup>	12	21 240
Мойка окон	250	шт.	55	13 750
Химчистка ковра на дому	396	4 м <sup>2</sup>	25	9 900
Химчистка дивана на дому	300	1 посадочное место	15	4 500
Химчистка кресла на дому	350	шт.	15	5 250
Химчистка стульев	100	шт.	25	2 500
Химчистка матраса	600	1 спальное место	20	12 000
Итого			275	164 450



Исходя из полученных результатов рассчитаем средний чек:

$$\frac{164\,450}{275} = 598 \text{ руб.}$$

Предполагаемое количество клиентов приобретающих услуги нашей компании равняется 150 в месяц. Рассчитаем полученную выручку, в месяц, от введения новых услуг:

$$598 \cdot 150 = 89\,700 \text{ руб.}$$

Приближенная себестоимость по каждому виду услуг равняется 45% от его стоимости. Себестоимость:

$$89\,700 \cdot 45\% = 40\,365 \text{ руб.}$$

Рассчитаем полученную валовую прибыль в год за вычетом расходов на введение новых услуг:

$$(89\,700 \cdot 12) - (40\,365 \cdot 12) - 23\,900 = 568\,120 \text{ руб.}$$

По полученным результатам мы можем сделать вывод, что прибыль ООО «Инженерный комплекс Западный луч» после проведения мероприятий по введению новых услуг увеличится на 568 120 рублей или 29,1% по сравнению с 2019 годом.

Рисунок 17 демонстрирует изменение основных показателей ООО «Инженерный комплекс Западный луч»

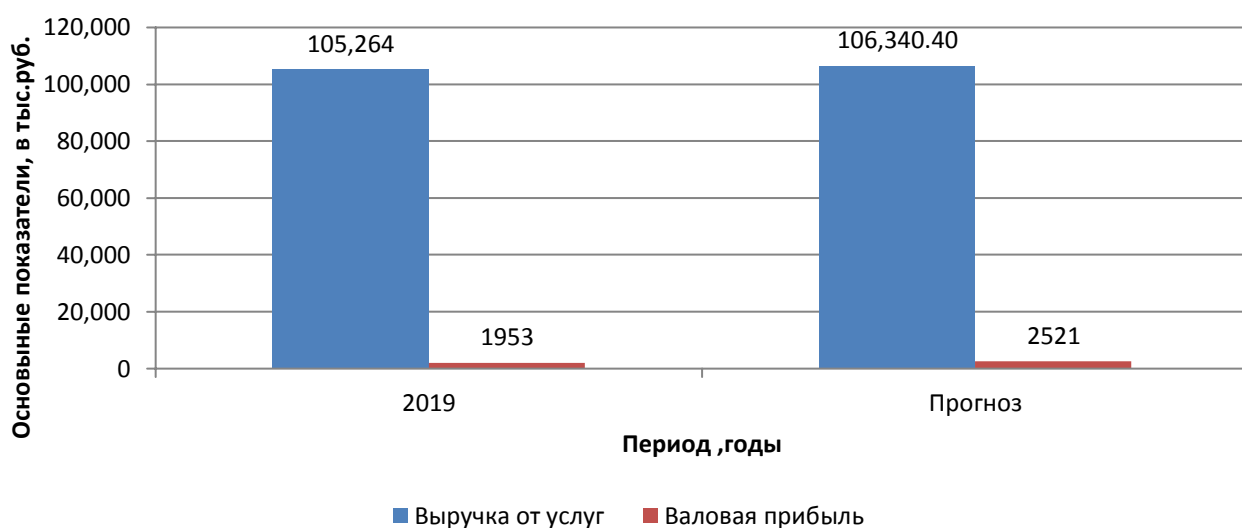


Рисунок 17 – Изменение основных показателей ООО «Инженерный комплекс Западный луч» после мероприятий по введению новых услуг

Таким образом, предлагаемые мероприятия по введению новых услуг – являются эффективными, что полностью отражено на рисунке 14.

Конкурентные преимущества компании «Инженерный комплекс Западный луч» и ее основных конкурентов после проведения предложенных мероприятий по рекламной компании и введению новых услуг, были оценены экспертами по пятибалльной шкале (минимальная оценка – 1, максимальная – 5). Результаты оценки приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Средневзвешенные оценки анализа конкурентов предприятия

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора	ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»	ООО УК «НИКС»	ООО УК «Манхеттен»	УК «Альфа+»
Цены на предлагаемые услуги	0,25	5	3	4	4
Спектр оказываемых услуг	0,25	4	5	3	3
Качество оказываемых услуг	0,20	4	4	2	2
Реклама	0,20	5	4	3	2
Квалификация персонала	0,10	4	4	2	3
Взвешенная оценка	1	4,45	4,00	2,95	3,15

По представленным в таблице данным мы видим увеличение оценок по проблемным составляющим компании, таким как реклама и спектр оказываемых услуг, что позволило получить увеличение взвешенной оценки на 1,1 балл, теперь она составляет 4,45 балла и выводит ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» на лидирующие позиции среди основных конкурентов.

Исходя из полученных данных, составим лепестковую диаграмму, для более наглядного представления.

Ее графическое изображение представлено на рисунке 18.

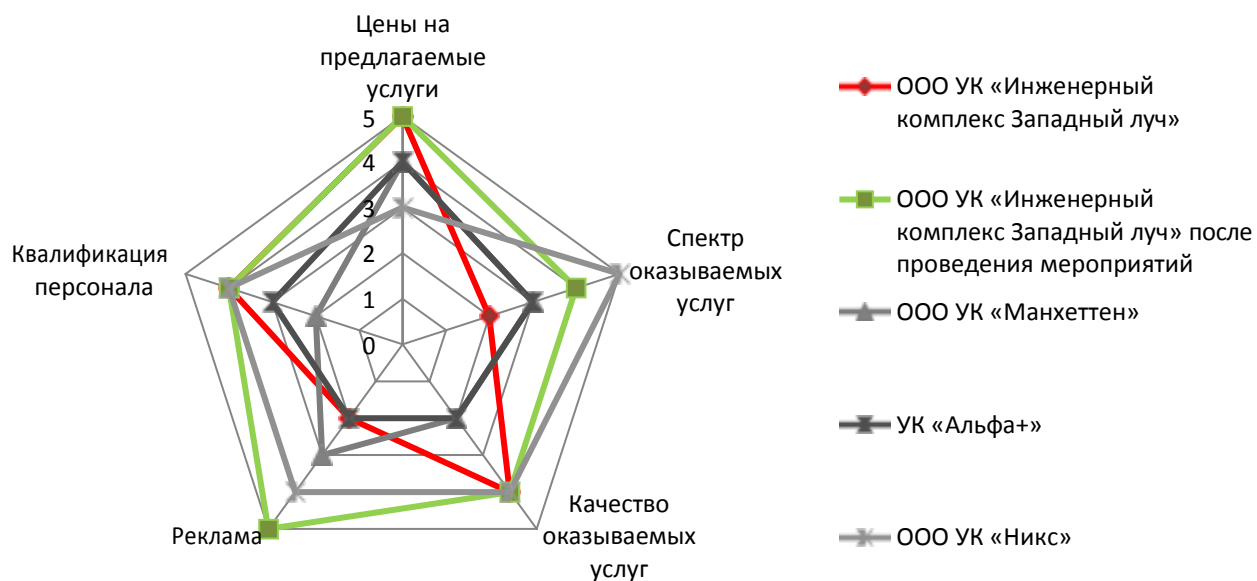


Рисунок 18 – Лепестковая диаграмма

### Выводы по разделу три

Проанализировав конкурентные силы и оценив конкурентоспособность компании, можно сделать следующие выводы. ООО «Инженерный комплекс Западный луч» работает на рынке уже больше десяти лет, за это время организация зарекомендовала себя как ответственное предприятие со штатом профессиональных сотрудников. Количество обслуживаемых компанией домов ежегодно увеличивается. Но ситуация на рынке услуг меняется и на данный момент существует высокий уровень угрозы со стороны других управляющих компаний.

Компании «Инженерный комплекс Западный луч» необходимо развивать и совершенствовать предлагаемые услуги, чтобы сохранить конкурентоспособность, проводить постоянный мониторинг предложений других управляющих компаний, снижать влияние ценовой конкуренции. Уровень угрозы входа на рынок новых конкурентов также остается очень высоким.

Анализ показал, что основные проблемы компании заключаются в слабой организации маркетинговой деятельности, которая проявляется в отсутствии

рекламы, неузнаваемости фирмы, а, следовательно, и в снижении ее конкурентоспособности. Проблемой является и отсутствие в штате предприятия специалиста по маркетингу, который мог бы проводить мониторинг рынка и заниматься продвижением организации.

Еще одна проблема «Инженерный комплекс Западный луч» – узкий спектр предоставляемых услуг.

В целом, предложенные нами мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Инженерный комплекс Западный луч» на рынке, по нашему мнению, являются эффективными, поскольку позволят привлечь новых клиентов и увеличить долю рынка компании, параллельно увеличив объемы продаж, а соответственно, и величину получаемой прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленные задачи были полностью выполнены в ходе написания выпускной квалификационной работы, а именно такие задачи как:

- изучены теоретические и методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке;
- проанализированы организационно–экономические данные ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч»;
- проведена оценка конкурентоспособности организации на рынке;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» на рынке;
- обоснована экономическая эффективность предложенных мероприятий.

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

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась повышения конкурентоспособности на примере ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» и обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению.

В первой части выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности

организации, которые показали, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

Конкурентоспособность управляющей компании на рынке недвижимости – это ее способность удовлетворять потребности клиентов и эффективно по сравнению с другими субъектами стратегической конкурентной группы и удерживать долю рынка, обеспечивающую компании требуемый уровень доходности.

Конкурентоспособность управляющей компании зависит от качества ее услуг, поэтому повышение конкурентоспособности компании должно базироваться на принципах эффективного управления недвижимостью, к которым следует относить принцип пообъектного управления, обеспечивающий учет специфических особенностей каждого объекта, принцип целенаправленности управления, предусматривающий, что применительно к каждому объекту недвижимости собственником должна быть определена и зафиксирована цель, на достижение которой направлена деятельность нашей управляющей компании.

Во второй части исследования проанализирована конкурентоспособность ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч». Представлены данные по составу и структуре административно–управленческого и промышленно–производственного персонала сотрудников. Оценены финансово – экономические результаты деятельности предприятия, проведен анализ работы управляющей компании. ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» – коммерческая организация, ставящая перед собой цель получение прибыли посредством удовлетворения материальных и иных потребностей своих клиентов.

Оценив конкурентоспособность предприятия, нами был предложен комплекс мероприятий, направленных на ее повышение:

- совершенствование маркетинговой деятельности и обращение к SMM-специалистам;
- расширение спектра услуг и введение уникальных услуг.

В целом, предложенные нами мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО УК «Инженерный комплекс Западный луч» на рынке, по нашему мнению, являются эффективными, поскольку они позволят привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка компании, увеличить объемы продаж, а соответственно и величину получаемой прибыли.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата доступа: 01.10.2019).

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 27.11.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата доступа: 07.12.2019).

3 Федеральный закон «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ от 26.07.2006) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата доступа: 07.12.2019).

4 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: учебное пособие / О.Д. Андреева. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 224 с.

5 Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: учеб. пособие / Г.Л. Азоев М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2015. – 256 с.

6 Акофф, И. Стратегическое управление: учебник / И.Акофф. – М.: Экономика, 2015. – 311 с.

7 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов – М.: Гардарики, 2015. – 207 с.

8 Беленов, О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О.Н. Беленов, А.А. Анучин; КноРус – М., 2018. – 144 с.

9 Березин, А. Инновационно–инструментальный механизм повышения конкурентоспособности; LAP LambertAcademicPublishing / А. Березин – М., 2017. – 156 с.

10 Брагин, Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело / Л.А. Брагин. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 314 с. 82.



- 11 Борисов, А. Б. Анализ и диагностика конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие / А.Б. Борисов. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 213 с.
- 12 Бухалкова, М.И. Управление персоналом: учебник. / М. И. Бухалкова. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 368 с.
- 13 Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник. / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2015. – 544 с.
- 14 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2017. – 387 с.
- 15 Веснин, Р.В. Практический менеджмент персонала: учебное пособие. / Р.В. Веснин. – М.: Юристъ, 2016. – 526 с.
- 16 Виханский, О.С. Менеджмент: учебное пособие. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2018. – 447 с.
- 17 Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебник: практ. пособие / Э.М. Воронина. – М.: Инфра–М, 2015. – 274 с.
- 18 Волкова, Н. Конкурентоспособность предпринимательских структур: моногр. ; LAP LambertAcademicPublishing / Н. Волкова – М., 2018. – 176 с.
- 19 Горфинкель, В.Я. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. / В.Я. Горфинкель, В.Д. Грибов – М.: Финансы, 2015. – 208 с.
- 20 Горфинкель, В.Я. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2–е изд., доп. / В. Я. Горфинкель – М.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с.
- 21 Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: учебник для вузов / И.Б. Гурков. – Москва, ЗАО «Бизнес–школа», 2018. – 214 с.
- 22 Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий: учебное пособие / Ю.В. Гусев. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2017. – 254 с.
- 23 Дик, В.В. Конкурентные преимущества программного продукта и их связь с конкурентоспособностью его потребителя и производителя / В.В. Дик – Синергия – М., 2016. – 311с.

- 24 Дудин, А.Н. Дебиторская задолженность. Методы возврата, которые работают: учебник / А.Н. Дудин. – М.: Книга по Требованию, 2018. – с. 192
- 25 Дудко, Е.А. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью компании / Е.А. Дудко // Вестник Российского нового университета. – 2018. – № 2. – с. 85–88.
- 26 Жаткин, Р.Ю. Управление кредиторской задолженностью/ Р.Ю. Жаткин // Вестник Московского университета МВД России. – 2015. – № 7. – с. 58–59.
- 27 Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учебник для вузов. / П.В.Забелин. – М.: Информационный центр «Маркетинг», 2016. – 195 с.
- 28 Завьялов, П. С Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие для ВУЗов. / П. С Завьялов, Л.Ш. – М.: Экзамен, 2015. – 314 с.
- 29 Зарецкая, В.Г. Оценка и анализ дебиторской и кредиторской задолженностей с учетом фактора времени / В.Г. Зарецкая // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 29. – с. 44 – 53
- 30 Иванова, Е.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е.И. Иванова – Ростов н/Д.:Феникс, 2015. – 304с.
- 31 Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф – М.: Перспектива, 2015. – 451 с.
- 32 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Е.М. Гриженко., 2016. – 376 с.
- 33 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Учебник / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2016. – 656 с.
- 34 Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учеб.пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 256 с.
- 35 Кутейников, А.А. Повышение конкурентоспособности предприятия: курс лекций. / А.А. Кутейников // «Экономист» – 2016, № 8. – 50 с.
- 36 Кондратьева, Т.Н. Финансы предприятий: учебник для вузов. / Т.Н. Кондратьева – Мн.: Вышэйшая школа, 2015. – 238 с.

- 37 Клеймор, Г. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях / Г. Клеймор // «Вопросы экономики», 2016. №9. – 9 с.
- 38 Кузнецов, А. Организация планирования на предприятии / А. Кузнецов, С. Суров // «Рынок ценных бумаг», – 2016, – № 9. – 6 с.
- 39 Кузнецова, Ю.В. Менеджмент: учебное пособие / Ю.В. Кузнецова – Санкт-Петербург, ИД «Бизнес-пресса», 2015. – 315с.
- 40 Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова – М.: Инфра-М, Новое знание – М., 2016. –192 с.
- 41 Кожевников, А. Комплексный индекс для оценки конкурентоспособности организации / А.Кожевников, Ю.Терехова // Стандарты и качество. – 2015. –№ 1. – С.82–84.
- 42 Коротков, Э.М. Антикризисное управление: Учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – Люберцы – М.: Юрайт, 2016. – 406 с.
- 43 Ковалев, В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Инфра-М, 2017. – 432с.
- 44 Ковалев, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.В. Ковалев– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2016. – 432 с.
- 45 Конвисарова, Е.В. Особенности методического инструментария анализа финансового состояния [Электронный ресурс] /Е.В. Конвисарова // Территория новых возможностей. 2017. – №1 (36). – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru> (Дата обращения 05.03.2019)
- 46 Колесникова, Т.А. Антикризисное управление обществом риска: Синергетическая концепция / Т.А. Колесникова. – М.: КД Либроком, 2016. – 176с.
- 47 Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 548 с.
- 48 Казакова, Н.А. Диагностика и прогнозирование банкротства / Н.А. Казакова // Финансовый менеджмент. – 2016. – №6. – С. 17–33.

- 49 Ларина, Л.С. Финансовый менеджмент: учебник / Л.С. Ларина, С.В. Сергеев. – М.: Юриспруденция, 2016. – 190 с.
- 50 Лапушта, М. Финансы предприятий: учебное пособие. / М. Лапушта, Т. Мазурина. – М.: Альфа–Пресс, 2018. – 640 с.
- 51 Либерман, И.А. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности: учебное пособие / И.А. Либерман. – 5–е изд. – М.: РИОР, 2018. – 220 с.
- 52 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронова – М.: Альфа–Пресс, 2015. – 160 с.
- 53 Макарова, И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии: учебник для вузов. / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2016. – 96 с.
- 54 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – М.: Изд–во Омега–Л, 2015. – 325с.
- 55 Мельников, В.П. Управление организацией: учебное пособие. / В.П. Мельников. – М.: КНОРУС, 2016. – 240 с.
- 56 Портер, М. Конкуренция: Учебник / М. Портер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 608 с.
- 57 Парамонова, Т. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т. Парамонова – КноРус – М., 2016. –241 с.
- 58 Рудаков, М.Н. Стратегический менеджмент / М.Н. Рудаков. // «ЭКО», 2016. №11. – 3 с.
- 59 Савина, М.С. Управление персоналом организации: учебник. / М.С. Савина – М., 2017. – 403 с.
- 60 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.: Учебник.– 2–е изд.,испр. и доп / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра–М, 2017. – 502 с.
- 61 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: Теория и практика – учебник / Е.С. Стоянова–М.:Перспектива, 2016. – 452 с.
- 62 Томсон, А. Стратегический менеджмент / А. Томсон, Д. Стрикланд. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 396 с.

- 63 Фатхутдинов, Р.А. Экономика, стратегия, управление: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА–М, 2017. –268 с.
- 64 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательский центр «Маркетинг», 2015. –312 с.
- 65 Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА – М, 2015. – 672 с.
- 66 Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А.Фатхутдинов Стандарты и качество– М., 2016. –191 с.
- 67 Фасхиев, Х.А. Конкуренция: Учебник / Х.А. Фасхиева – 2–е изд. – М.: Проспект (ТК Велби), 2015. – 296с.
- 68 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. / под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2015. – 462с
- 69 Финансы: учебник/ под ред. Л.М. Подъяблонской. – М.: Юнити, 2015. – 407с.
- 70 Финансовый менеджмент в вопросах и ответах/ под ред. В.В. Ковалева – М.: Проспект, 2015. – 186 с.
- 71 Финансовый менеджмент. Практикум. / под.ред. Н.Ф.Самсонова, учебник. пособ. – издательство ЮНИТИ–ДАНА 2015.– 422 с.
- 72 Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка – М.:Финансы, ЮНИТИ, 2015. – 365 с.
- 73 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. / под ред. Т.Р. Рахимова. – М.: Перспектива, 2017.– 264с.
- 74 Ценообразование: учебное пособие/ под ред. И.В. Липсиц. – М.: Юрайт, 2015. – 399с.
- 75 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 208 с

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А. Изменения числа кадров административно– управленческого персонала

Таблица А.1 – Изменения числа кадров административно–управленческого персонала

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение 2017/2018		Отклонение 2018/2019	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
<b>Административно-управленческий состав</b>										
Директор	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0	0	0
Заместитель директора	0	0,0	1	5,9	1	4,3	1	100	0	0
Секретарь	0	0,0	1	5,9	2	8,7	1	100,0	1	100,0
Главный бухгалтер	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Бухгалтер по квартплате	2	16,7	3	17,6	4	17,4	1	100,0	1	100,0
Главный инженер	1	8,3	1	5,9	2	8,7	0	0,0	1	100,0
Инженер	1	8,3	2	11,8	4	17,4	1	100,0	2	100,0
Главный экономист	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Экономист	0	0,0	1	5,9	1	4,3	1	100,0	0	0,0
Начальник отедла	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Менеджер по кадрам	1	8,3	1	5,9	2	8,7	0	0,0	1	100,0
Паспортист	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Начальник технического отдела	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
Юрист	1	8,3	1	5,9	1	4,3	0	0,0	0	0,0
<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>41,67</b>	<b>6</b>	<b>35,29</b>
<b>Производственный состав</b>										
Механик	1	6,7	2	9,1	3	8,8	1	100	1	100
Водитель	2	13,3	2	9,1	4	11,8	0	0	2	200
Электро- монтажник	2	13,3	3	13,6	5	14,7	1	100	2	200
Слесарь	3	20,0	4	18,2	5	14,7	1	100	1	100
Разнорабочи е	5	33,3	7	31,8	11	32,4	2	200	4	400
Диспетчер	1	6,7	2	9,1	3	8,8	1	100	1	100
Сварщик	1	6,7	2	9,1	3	8,8	1	100	1	100
<b>Итого</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>46,67</b>	<b>12</b>	<b>54,55</b>