

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 «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, Директор

\_\_\_\_\_ С.Е. Бельдин  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение конкурентоспособности строительной компании за счет  
совершенствования бизнес-процессов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.08.2019.(301/574).ВКР

Руководитель работы, доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ Л.А. Галкина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ – 245

\_\_\_\_\_ А.В. Максимова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Максимова А.В. Повышение конкурентоспособности строительной компании за счет совершенствования бизнес-процессов. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-245, 108с., 22 ил., 31 табл., библиограф. список – 30 наим.. 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мер по повышению конкурентоспособности строительной компании за счет совершенствования бизнес-процессов.

В работе был проведен анализ конкурентоспособности строительной компании, с учетом изученных теоретических подходов к определению понятия «конкурентоспособность», описаны бизнес-процессы и предложен сценарии повышения конкурентоспособности за счет совершенствования одного из них, с последующим расчетом экономического эффекта.

## ANNOTATION

Maximova A.V. Increasing the competitiveness of a construction company by improving business processes.  
– Chelybinsk: SUSU, EU-245, 108 pages, 22 drawings, 31 tables, bibliography – 30 names, 1 application.

The final qualifying work was done with the aim of developing measures to improve the competitiveness of a construction company by improving business processes.

The paper analyzed the competitiveness of a construction company, taking into account the studied theoretical approaches to the definition of the concept of “competitiveness”, described business processes and proposed scenarios for improving competitiveness by improving one of them, followed by calculating the economic effect.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 8   |
| 1 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНЫХ<br>ОРГАНИЗАЦИЙ   |     |
| 1.1 Понятие и специфика конкурентоспособности в строительстве. Прогноз<br>развития строительной отрасли.....          | 10  |
| 1.2 Отечественный опыт управления конкурентоспособностью строительных<br>организаций.....                             | 23  |
| 1.3 Методы определения конкурентоспособности строительных предприятий.....  | 30  |
| 2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ<br>ООО «СТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»   |     |
| 2.1 Характеристика ООО «Строймеханизация».....  | 33  |
| 2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Строймеханизация».....  | 42  |
| 2.3 Классификация бизнес-процессов на предприятии.....  | 69  |
| 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ<br>«СТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»            |     |
| 3.1 Возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за<br>счет совершенствования бизнес-процессов..... | 76  |
| 3.2 Расчет эффективности предложения по повышению<br>конкурентоспособности.....                                       | 97  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 105 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....   | 106 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Экономические расчёты .....   | 108 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рынок строительства претерпевает различные изменения, конкуренция между участниками рынка находится на высоком уровне в виду их большого количества и ограниченности доступа к ресурсам в том числе и финансовым, однако рынок имеет в прогнозе тенденцию к подъему. Все эти факторы способствуют росту конкуренции, что становится достаточно ощутимо для многих строительных компаний, получить контракт на выполнение строительномонтажных работ становится все сложнее, увеличивается риск расторжения текущих контрактов, в виду более выгодных предложений. Поэтому тема конкурентоспособности компании на строительном рынке особенно важна и актуальна.

Значительный вклад в теоретические и методические основы исследования конкуренции внесли А. Смит, Д. Риккардо, А. Маршалл, М. Портер, Э. Чемберлен, Й. Шумпетер. Работы И. Бегга, Э. Брюна, П. Друкера, П. Кругмана и др. посвящены теоритическим аспектам конкуренции и конкурентоспособности экономических субъектов. Среди российских ученых конкурентными отношениям и конкурентоспособностью занимались Г.Л. Азоев, В.В. Асаул, А.Н. Асаул, Е. Владимировский, Е.А. Гужва, М.И. Гельваносвкий, Ю.П. Пагибратов и др. Проблемами управления и развития инвестиционно-строительной сферы в течение многих лет занимаются С. А. Ершова, В. А. Заренков, С. Н. Иванов, В. А. Кошечев, А. А. Петров, Е. Б. Смирнов, Р. А. Фалтинский, И. В. Федосеев и др. Проблемы саморегулирования рассмотрены в работах С. В. Аникеева, Л. Н. Галкина, Л. М. Каплана, И. Г. Лукмановой, Л. Н. Чернышова и др.

Целью данной работы является изучение вопроса управления конкурентоспособностью строительных организаций и разработка предложений повышения конкурентоспособности строительной компании.

В рамках написания данной работы предстоит решить следующие задачи: изучить понятие и специфику конкурентоспособности в строительстве, описать

прогноз развития строительной отрасли в РФ; рассмотреть отечественный и зарубежный опыт управления конкурентоспособностью строительных организаций; Определить методы оценки конкурентоспособности строительных предприятий; на примере компании провести оценку ее конкурентоспособности, классифицировать бизнес-процессы на предприятии; Предложить возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов; Сделать расчет эффективности предложений по повышению конкурентоспособности.

Для достижения поставленных целей и выполнения задач в рамках написания работы будут использованы различные методы научного изучения: анализ различных теорий о конкурентоспособности, будут проведены различные виды анализа конкурентоспособности компании, классифицированы бизнес-процессы на предприятии, смоделированы различные варианты решения проблем повышения конкурентоспособности компании и приведены расчеты для подтверждения их целесообразности.

Работа состоит из трех частей: в первой части будет изложен теоретический материал понятия о конкурентоспособности в строительстве, изучена ее специфика и рассмотрен прогноз развития строительной отрасли в РФ. Особое внимание будет уделено отечественному и зарубежному опыту управления конкурентоспособностью строительных организаций, а также будут изучены методы определения конкурентоспособности строительных предприятий. Во второй главе работы будет проведен анализ конкурентоспособности на примере строительной компании, и изучены ее бизнес-процессы. В третьей части будут предложены возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов и приведен расчет эффективности предложений по повышению конкурентоспособности.

# 1 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСБНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1 Понятие и специфика конкурентоспособности в строительстве. Прогноз развития строительной отрасли

Понятие конкуренции не имеет единого определения, по мере развития и становления экономической мысли в определении «конкуренции» отражались различные аспекты, следует выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Понятие «конкуренции» произошло из бытового языка, таким образом в течении длительного периода оно обозначало соперничество двух или более лиц. Конкуренция носила в себе смысл в качестве внутренней черты характера человека, которое проявляется в экономическом поведении людей, соперничающих между собой.

Следует начать с одного из первых определений «конкуренции», которое дал А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов». Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар».

А. Смит понимал конкуренцию как «соперничество между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкуренции. Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляла собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является

борьба конкурентов за относительные преимущества, при этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен.

Английский экономист А. Маршал, как представитель неоклассической школы толковал понятие конкуренции как борьба за экономические блага, денежные средства потребителя, на которые их можно приобрести. Сущность подхода заключается в том, что большая часть ресурсов (блага, товары, услуги) является ограниченным, в том смысле что их количество меньше потенциальной потребности общества. Владельцы ресурсов, руководствуясь своей выгодой распределяют их с максимальной эффективностью, они диктуют свои условия или критерии (уровень цен, качества и т. п.) и в зависимости от максимального соответствия данных условий решают, кому предоставить право пользоваться ресурсами.

В XX веке получил распространение структурный подход, его источниками являются работы Дж.Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии.

Э. Чемберлин говорил о том, что каждый участник рынка, стремясь выделиться среди конкурентов, прежде всего стремится дифференцировать свой продукт, что порождает создание субрынка, на котором он, в первое время, выступает как частичный монополист, устанавливающий свою цену. Ученый обращал внимание на то, что дифференциация товара приводит к созданию сети частично обособленных рынков. Основная мысль Э. Чемберлина, изложена в его теории о монополистической конкуренции, – он рассматривал современный рынок с дифференцированным продуктом как конкуренцию между монополистами, каждый из которых имеет рыночную власть над частью потребителей.

Книга Э. Чемберлина «Теория монополистической конкуренции», содержала революционную аргументацию. Был предложен отход от предположений об однородности продукции и абсолютно эластичных кривых спроса. При этом



сохранялось положение о свободном входе и выходе из отрасли. Условие равновесия было прежним – равенство предельной выручки предельным затратам. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. В структурной трактовке конкуренции в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной. 10 Таким образом, структурная концепция конкуренции предполагает смещение акцента с самой борьбы организаций друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые на нем господствуют. В начале XX в. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике изменились. Основным объектом критики стала модель совершенной конкуренции – из-за чрезмерного внимания только к одному ее виду – ценовой конкуренции, из-за невозможности раскрыть ее сущность с помощью динамичной конкурентной борьбы, а также из-за игнорирования роли научно-технологических инноваций и воздействия государства на развитие и поддержку конкуренции.

Одним из первых экономистов – представителей нового функционального подхода является Й. Шумпетер, который в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса. Конкуренция позволяет открывать новые ресурсы и расширять возможности применения существующих, поэтому ее рассматривают как процесс открытия. Функциональный подход - рассматривает конкуренцию в качестве почвы экономического развития, этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, та как существуют различные способы удовлетворения потребности. Функциональный подход описывает концепцию конкуренции как борьбы нового со старым. Борьба

между предпринимателями – это борьба организаторов производства, которые стремятся сложить эффективную комбинацию ресурсов, они занимаются нововведениями.

М. Портер, исследуя теорию конкурентоспособности, ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям. Конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов.

Новая экономика диктует новую конкурентную среду, соперничество становится все более сложным по степени взаимного влияния всех сил и интенсивности конкуренции, эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной экономической системы с точки зрения содержания конкурентных отношений.

Развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими участниками: от жесткой конкуренции к кооперации и конкуренции в различных сферах. Новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевых подходов, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

- Конкуренция – это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;
- Конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли. Современный этап развития конкуренции, безусловно, связан с инновациями (продуктовыми, технологическими и организационными).

Все это в условиях современной экономики привело к появлению логистической концепции бизнеса, к возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценностей. В основе ценностно-сетевой концепции лежит тезис о том, что компании являются скорее потенциальными партнерами в создании конечного отраслевого продукта,

чем конкурентами. Конечный потребитель, приобретая товар, ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей отраслевой цепочке – от начала и до конца. Все участники отраслевой цепи участвуют в той или иной мере в создании потребительной стоимости и ценности, поэтому любое предприятие, включенное в цепь, несет ответственность не только за результаты деятельности в пределах своей зоны работы, но и за качественное обеспечение связей между различными звеньями. С точки зрения типологии подходов к исследованию природы конкуренции возможно выделить понятия статической и динамической конкуренции. При статическом подходе конкуренция отражает сложившееся состояние рынка и характеризует набор рыночных условий, в которых протекает конкурентная борьба. Статическая модель предполагает противопоставление конкуренции и монополии как двух полярных состояний рынка. Статическая конкуренция в большей мере присуща структурному подходу к анализу конкуренции. Динамический подход предполагает, что конкуренция является процессом развития рынка. Она представляет эндогенную составляющую рыночной среды, которая обуславливает характер изменения рынка и фирм. Понимание динамического характера конкуренции позволяет признать многообразие соотношений конкуренции и монополий как соотношений, проявляющихся в различных вариантах рыночной власти – конкуренции между производителями дифференцированного продукта и ценовой дискриминации. При исследовании конкуренции как динамического по своей природе процесса конкуренция и монополия оказываются лишь моментами единого процесса развития рынка, «во всей системе цен силы конкуренции и монополии неразрывно сплетаются в единую ткань, отличаясь в ней лишь своими особыми узорами».

Стоит сделать вывод что, конкуренция – многоуровневое явление, проявляющееся на различных уровнях: макроэкономическом, мезоэкономическом и микроэкономическом. Она может рассматриваться в различных аспектах, в том числе:

- как способ координации хозяйственной деятельности;

- как механизм взаимодействия агентов рынка;
- как способ достижения экономических целей;
- как способ завоевания конкурентных преимуществ.

Так же в рамках работы необходимо изучить понятие «конкурентоспособности». В экономической литературе еще не существует единого определения, которое могло бы отразить ее сущность как экономическую категорию, не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов. Однако в настоящее время современные авторы имеют следующие подходы к определению конкурентоспособности, представлены в таблице 1:

Таблица - 1 Подходы к понятию «конкурентоспособность» различными авторами

| Автор                         | Теория   |
|-------------------------------|--|
| М.Портер                      | Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений   |
| М. Гельвановский              | Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования   |
| П. Завьялов                   | Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке   |
| В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева | Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг   |
| Н. С. Яшин                    | Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации |

## Окончание таблицы 1

| Автор             | Теория  |
|-------------------|---|
| Р. А. Фатхутдинов | Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке |

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности, в современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны.

Чтобы иметь наглядное представление о взаимосвязи различных уровней конкурентоспособности, воспользуемся схемой, представляющей собой своеобразную «пирамиду конкурентоспособности», рисунок 1.



Рисунок 1 – Пирамида конкурентоспособности

На разных уровнях между понятиями конкурентоспособности существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, страновая и отраслевая

конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных товаропроизводителей выпускать конкурентоспособные товары. С другой стороны, выпуск конкурентоспособной продукции может осуществляться в условиях, созданных для товаропроизводителей в отрасли и в стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях. Вместе с тем между понятиями конкурентоспособности различных уровней существуют принципиальные различия.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня:

- микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;
- мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) – характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;
- макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат. На макроэкономическом уровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы.

Необходимо рассмотреть понятие конкурентоспособности компании на строительном рынке, важной проблемой, стоящей при определении конкурентоспособности является то, что ее обычно оценивают путем сравнения с реальным конкурентом. Оценка конкурентоспособности представляет собой процесс сравнения с конкурентом по ряду обобщающих показателей

функционирования предприятия. Сложность этого процесса связана не только с затратами по сбору и подготовке информации, привлечению специалистов-аналитиков, но и в силу недостаточной разработанности методологии и методики такой оценки. Нерешенным представляется перечень следующих проблем:

Не определен подход к базе сравнения. Некорректно сравнивать предприятия, имеющие разные масштабы производства, номенклатуру выполняемых работ, разные типы заказчиков, находящиеся на разных этапах своего развития.

Не выявлены окончательно состав, содержание и методы определения основных оценочных показателей. Показатели, количественно определяя цели оценки порой вступают в противоречие друг с другом. Произвольный набор показателей делает оценку недостаточно объективной и комплексной, затрудняет вынесение окончательного вывода, который возможен на базе обобщающего показателя или приоритетного.

Не выявлен период сравнения. Оценка конкурентоспособности требует сравнения предприятий за относительно длительную перспективу, за которую предприятия в состоянии обновить технику и технологию, повысить квалификацию работников, т.е. должны произойти процессы качественного и количественного изменения совокупности применяемых ресурсов. Фактически сравнению подлежат не столько состояния систем в отдельный момент времени, сколько характеристики процессов, определяющие варианты развития систем.

На практике сравнение строительных предприятий и определение преимущества ведется при проведении подрядных торгов экспертными методами, такой способ имеет основной недостаток – сильную зависимость результатов оценки от квалификации и позиции эксперта, который, отражая требования заказчика, не всегда комплексно оценивает предприятия-подрядчики. Например, в качестве ведущего признака конкурентоспособности предприятия на торгах помимо конкурентоспособности продукции принимается финансовое положение подрядчика. Характеристики финансового состояния привязаны к определенному моменту времени и относительно быстро меняются со временем. Это делает их не

пригодными для отражения основных тенденций развития предприятия за длительный период времени оценки конкурентоспособности как реального устойчивого преимущества.

Строительное предприятие, представляет собой социально-экономический комплекс, производственные ресурсы которого подразделяются на применяемые, потребляемые и производимые. Конкурентоспособность как особое состояние системы имеет объективное начало, заключающееся в основополагающем принципе конкурентоспособности – принципе максимальной по сравнению с конкурентами продуктивности, эффективности использования производственных ресурсов – ресурсоотдаче. Определяемая на стадии распределения доходов предприятия как отношение среднегодовых доходов всех работников предприятия к совокупности применяемых производственных ресурсов, она представляет собой социальную эффективность его функционирования.

Таким образом, под конкурентоспособностью строительного предприятия, следует понимать такое состояние социально-экономического комплекса, при котором обеспечивается максимальная конечная социальная эффективность производства по сравнению с конкурентами при максимальной эффективности производства и обеспечении пропорционального использования применяемых, потребляемых и производимых ресурсов, а также развитию потенциала предприятия по интенсивному типу. Построение модели, обеспечивающей конкурентоспособное развитие предприятия целесообразно вести программно-целевым методом, включающим критерий оптимальности и систему ограничений.

Что касается прогноза развития строительной отрасли в РФ, то существует необходимость изучить вопрос в части статистики. Данный материал был хорошо изложен в независимом электронном журнале «ГеоИнфо». Так же стоит уделить внимание индексу ИКСО, разработанного Рейтинговым агентством строительного комплекса (РАСК) в 2014 году, который позволял оценить состояние строительной отрасли по ряду индикаторов.



Значение индекса рассчитывают раз в полугодие в разрезе трех уровней детализации: страна – федеральный округ – регион. ИКСО учитывает базовые статистические показатели (объемы работ и ввода жилья) и показатели, основанные на внутренних базах данных РАСК, такие как общее число профессиональных застройщиков, объем заключенных госконтрактов, доступность кредитных ресурсов, число обанкротившихся компаний и т.д. В соответствии с методологией РАСК, выделяются следующие уровни ИКСО: «Хорошая конкурентоспособность» (значение индекса более 600); «Удовлетворительная конкурентоспособность» (значение индекса 400–599); «Низкая конкурентоспособность» (значение индекса ниже 400).

Обратимся к статистике РАСК в результате анализа периода за июнь – декабрь 2018 года ИКСО России вырос на три пункта. Он достиг 349 пунктов, сохранив тренд на падение, со второй половины 2016 года. В настоящее время следует констатировать, что основные отраслевые показатели остаются на относительно низких уровнях, однако есть некоторые предпосылки к планомерному росту, рисунок 2.



Рисунок 2 – ИКСО Российской Федерации с 2015 года по первую половину 2018

По итогам полугодия ИКСО снизился в 14 субъектах Российской Федерации, повысился в 64 субъектах, остался без изменений – в 4 регионах. Так же увеличилось число регионов в группе с удовлетворительным уровнем конкурентоспособности.

Стоит отметить что, объемы строительных работ в прошедшем полугодии снизились на 6,7%, достигнув отметки в 119 млрд рублей, объем ввода жилья сохранился на уровне 2,9 млн квадратных метров. Однако обозначился существенный рост заключенных в регионе государственных контрактов – на 64%, объем которых достиг показателя в 98,2 млрд рублей, данное повышение дает основания полагать, что строительная отрасль региона будет обеспечена объемами работ на будущие периоды.

Строительная отрасль одна из крупнейших отраслей страны, составляет около 8% ВВП России. Поэтому остро стоит вопрос качества регулирования, создания для этого эффективных механизмов с учетом интересов всех участников рынка. На текущий момент рынок состоит из более чем 200 тысяч компаний, причем преимущественно из представителей малого и среднего бизнеса – 97%.

В прошедшем полугодии– остановилось 15-ти кварталное снижение объемов работ в строительной отрасли, по итогам полугодия этот показатель составил 2,46 трлн рублей, рост несущественный – всего 0,2% и во многом связан с низкой базой прошлых лет, но в любом случае данный фактор является положительным. Позитивная динамика сохраняется, рост объемов в эти месяцы составил около 7% относительно показателя прошлого года, главной точкой роста должен послужить государственный заказ, так как объем контрактов, заключенных в первом полугодии, увеличился на 15% к аналогичному периоду прошлого года и составил 2,17 трлн рублей против 1,89 трлн рублей годом ранее.

Что касается ситуации с кредитованием строительной отрасли, то она остается более тревожная, есть краткосрочное улучшение ситуации по просроченной задолженности во втором квартале, но в летние месяцы уровень просрочки опять увеличился и по состоянию на 01.09 составил 21,2% против 19,7% на начало года

Возможность строительных организаций получать кредитные средства является проблемой системного характера, так как строительная отрасль остается низкопривлекательной для банковских структур: доля отрасли в общем портфеле банков снижается в среднем на 0,04 п.п. в месяц. С сентября 2014 года вклад строительной отрасли в общий портфель кредитов снизился с 10% до 7%, при этом ситуация на текущий момент представляет собой некоторый замкнутый круг: удорожание кредитов – компании не справляются с обязательствами, снижается спрос на кредитование – рост просроченных платежей – удорожание кредитов и так далее причем, во многом снижение общих объемов кредитования искусственно увеличивает долю проблемных кредитов.

Касаясь прогноза, то следует констатировать, что строительство, возможно, как ни один другой сектор экономики страны зависит от заказа со стороны государства. Во многих случаях выполнением одного контракта выстраивается целая цепочка подрядчик – субподрядчик и так далее. Таким образом, колоссальная доля компаний отрасли занята непосредственно на выполнении госзаказа.

Особое внимание стоит уделить перспективе развития рынка жилой и нежилой недвижимости как основного индикатора спроса на продукт строительной отрасли. Рынок жилой недвижимости очень инертен. По оценкам девелоперов, последний пик продаж на первичном рынке жилья пришелся на декабрь 2014 г., когда с началом валютного шока, граждане, имевшие свободные средства, инвестировали их в покупку квартир. Уже в первые месяцы 2015 г. продажи упали на 30 - 35% и сейчас остаются примерно на том же уровне.

Большая часть жилья в России реализуется на этапе постройки верхних этажей, но раньше официального ввода объекта по документам. Рекордный ввод жилья в 2015 году (85,3 млн. кв. м, + 1,4% г/г) обусловлен тем, что в течение всего года, но в основном в первые месяцы, рынок осваивал пришедшие ранее средства. С июня 2017 года начался спад. Худшие значения стройка показала в феврале текущего года (-23% г/г), затем в марте и апреле падение несколько замедлилось, составив -

14% и -6%, соответственно. Всего в 1 кв. 2018 года построено 15,6 млн. кв. м жилья (-16,1% г/г).

Спад продаж произошел в основном за счет частных лиц, покупавших квартиры на личные сбережения, без привлечения каких-либо дополнительных средств. В ходе текущего кризиса их доля снизилась с 65% до 55%. На этом фоне государство прилагает максимально доступные усилия по стимулированию рынка жилья, в том числе и для того, чтобы удержать на плаву банки и строительный комплекс.

По итогам 1 кв. 2018 года объем ввода нежилых зданий вырос на 3% г/г и составил 4,8 млн. кв. м. По сравнению с 1 кв. 2017 выросла доля сельскохозяйственных и промышленных зданий (до 26,5% и 14,3% соответственно), доля коммерческих зданий сократилась до 32,7%.

В России почти 2/3 инвестиций в основной капитал связаны со строительной отраслью, причем в кризисные периоды доля строительства в инвестициях растет. За 2017 год непосредственно в строительство было вложено 5945,5 млрд. рублей, что составляет 40,8% всех инвестиций в основной капитал за тот же период.

Инвестиции и объем строительных работ испытывают отрицательную динамику, начиная с середины 2012 года, причем инвестиционная активность в данный момент сосредоточена преимущественно в секторе жилищного строительства. По прогнозам МЭР, динамика инвестиций в основной капитал вернется в положительную область в 2019 году, и в среднем прирост инвестиций в 2019 - 2020 гг. составит 2,7% в год.

## 1.2 Отечественный опыт управления конкурентоспособностью строительных организаций

Значимость строительного комплекса в обеспечении потребностей населения в жилье, развитии социальной инфраструктуры и производственных мощностей возрастает при формировании и развитии социально-ориентированной рыночной

экономики. Строительный комплекс является одной из важнейших составляющих народного хозяйства, динамика строительства во многом определяет темп роста экономики.

Поэтому национальная стратегия устойчивого социально экономического развития России определяет в качестве приоритетных направлений развитие строительного комплекса в части повышения конкурентоспособности, как самих строительных организаций, так и их продукции. По этой причине предприятия должны самостоятельно проводить контроль уровня своей конкурентоспособности, оценивать занимаемую долю рынка и обеспечивать повышение конкурентоспособности за счет организации эффективного управления.

В настоящее время глобализация проникает во все сферы человеческой жизнедеятельности, в т.ч. и в строительство, поэтому разработка эффективной системы управления конкурентоспособностью строительных организаций России не представляется возможным без изучения общемировых тенденций и уровня конкуренции в строительной отрасли в странах – лидерах.

Качество управления конкурентоспособностью определяется, уровнем проработки его методического обеспечения, удовлетворяющего возрастающие потребности в получении объективной, достоверной, качественной и надежной информации руководителей и менеджеров среднего и высшего звена организаций.

Обратим внимание на особенности деятельности строительных фирм в рамках конкурентоспособности. Строительство как любая отрасль материального производства имеет ряд своих особенностей, выделяющих ее среди остальных. Приведем сравнительную характеристику функционирования строительных организаций и предприятий промышленности (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительная характеристика отличительных особенностей функционирования строительных организаций и предприятий промышленности

| Наименование сравниваемых показателей                   | Предприятий промышленности   | Строительных организаций  |
|---|--|---|
| Заказчик (потребитель)                                  | Обезличен  | Определенное физическое или юридическое лицо                            |
| Унификация объектов строительства/производства          | Объекты производства стандартизированы                                     | Объекты, как правило, индивидуальны                                     |
| Длительность сроков строительства/производства          | Производственный цикл ограничен во времени, задан технологией производства | Длительный срок строительства объекта, как правило, несколько лет       |
| Стоимость объектов строительства/производства           | Известна точная цена единицы продукции                                     | Высокая стоимость объекта строительства с последующей ее корректировкой |
| Сезонный характер работ                                 | Структура работ в течение года, как правило, постоянна                     | Структура работ имеет сезонный характер                                 |
| Выполнение заказа силами разных юридических лиц         | Как правило, заказ выполняет одно юридическое лицо – производитель         | Как правило, в выполнении заказа кроме генерального подрядчика          |
| Место осуществления процесса производства               | Территориально закреплено  | Постоянно изменяется, зависит от места нахождения объекта строительства |
| Процесс производства готовой продукции                  | Задан технологией производства с четко определенными параметрами           | Сложен и характеризуется неполной определенностью параметров            |
| Пространственная организация производственного процесса | Как правило, закрытые помещения  | Открытый воздух, зависит от природно-климатических условий              |
| Капиталоемкость   | Низкая   | Высокая   |

Таким образом на основании таблицы видно колоссальное отличие строительной отрасли от промышленной, оно выражено технологическими и техническими чертами, которые обусловлены сложностью изготавливаемой продукции и процессов ее производства, проявляющиеся в следующем:

1) Продукция строительной отрасли неподвижна и территориально закреплена. Поэтому, передвижение материалов, строительных машин и рабочих влечет за собой дополнительные затраты;

2) Высокая степень материалоемкости вызывают большие затраты на материалы, их доля в общих затратах занимает более 60 %;

3) Высокая степень капиталоемкости продукции, требующая больших инвестиций;

4) Сложность процесса ценообразования.

5) Длительный производственный цикл ведет к большим размерам незавершенного производства;

6) Высокая зависимость от географических, климатических, погодных факторов.

8) большое количество участников, что усложняет процесс управления строительным производством и процесс управления совместной

Строительный комплекс – отрасль, имеющая стратегическое значение для в экономической модели, данная отрасль обеспечивает устойчивость национальной экономики в России. Отрасль способствует развитию производственного потенциала страны, реализации важнейших социальных и экономических проектов. Динамика удельного веса строительства в структуре валового внутреннего продукта России за 2014-2018 гг. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика удельного веса строительства в структуре валового внутреннего продукта в России за 2014-2018 гг.

| Показатель   | Период, год |      |      |      |      |
|--|-------------|------|------|------|------|
|  | 2014        | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Валовый внутренний продукт страны                    | 100         | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Удельный вес строительства в Российской Федерации, % | 6,5         | 7,4  | 7,6  | 7,2  | 6,5  |

В таблице показано, что в России удельный вес строительства в валовом внутреннем продукте имел максимальное значение в 2016 г., равное 7,2 %, затем его доля снизилась до 6,5 % в 2018 г. В Российской Федерации удельный вес строительства в ВВП колеблется в пределах 6 - 7 %.

Особый интерес представляет собой динамика инвестиций в основной капитал по виду экономической деятельности «Строительство» за 2010-2015 гг., описанный ниже в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика инвестиций в основной капитал в России за 2014-2018 гг.

| Показатель   | Период, год |       |       |       |         |
|--|-------------|-------|-------|-------|---------|
|  | 2014        | 2015  | 2016  | 2017  | 2018    |
| Инвестиции в строительство, млн.руб.                                       | 342,1       | 336,8 | 348,6 | 356,7 | 13527,7 |
| Уд. вес инвестиций в строительство в общем их объеме в основной капитал, % | 3,7         | 3,1   | 2,8   | 2,7   | 2,5     |

Из таблицы следует, что, несмотря на рост инвестиций в строительство в абсолютной сумме удельный вес инвестиций в строительство в общем объеме инвестиций сокращается, одной из причин сложившейся ситуации является неэффективная работа строительных организаций и как следствие перераспределение инвестиций в более выгодные направления. Проведем сравнительный анализ экономических показателей, характеризующих деятельность строительных организаций изучаемых стран за 2014-2018 гг. Результаты анализа отражены в таблице 5.



Таблица 5 - Динамика показателей, характеризующих деятельность строительных организаций Российской Федерации за 2010-2014 гг.

| Показатель  | Период, год |         |         |         |         |
|---|-------------|---------|---------|---------|---------|
|   | 2014        | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
| Российская федерация  |             |         |         |         |         |
| Число строительных организаций, в т.ч. по формам собственности                          | 196 234     | 209 185 | 205 075 | 217 961 | 226 838 |
| Государственная   | 1 203       | 1 108   | 950     | 879     | 818     |
| Муниципальная   | 530         | 499     | 449     | 403     | 395     |
| Частная   | 192 165     | 205 416 | 201 273 | 214 055 | 223 022 |
| Смешанная российская  | 775         | 605     | 606     | 522     | 405     |
| Прочие  | 1 561       | 1 557   | 1 797   | 2 102   | 2 198   |
| Объем подрядных работ, (млрд. руб. в фактически действовавших ценах)                    | 4 454,2     | 5 140,3 | 5 714,1 | 6 019,5 | 6 125,2 |
| Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс. чел.                            | 5 379,4     | 5 473,6 | 5 641,9 | 5 711,9 | 2 700   |
| Удельный вес занятых в строительстве в общей численности занятых в экономике, процентов | 8,0         | 8,1     | 8,3     | 8,4     | 8,2     |
| Удельный вес прибыльных организаций в общем числе организаций, процентов                | 70,8        | 71,0    | 72,3    | 70,6    | 77,1    |
| Сумма прибыли, млрд.руб.  | 162,3       | 195,2   | 266,9   | 743,2   | 219,5   |
| Сумма убытка, млрд.руб.   | 75,29       | 88,4    | 90,6    | 141,9   | 128,1   |
| Уровень рентабельности в строительстве, процентов                                       | 4,5         | 4,3     | 5,0     | 8,3     | 8,2     |

Можно сделать следующие выводы, что неуклонно растет количество строительных организаций в России с 196 234 в 2014 г. до 226 838 в 2018 г. соответственно. Доля организаций частной формы собственности в России – 98 % занимают организации частной формы собственности.

В России численность занятых на протяжении всего анализируемого периода имела тенденцию к росту с 5 379,4 тыс. человек в 2014 г. до 5 711,9 тыс. человек в 2017 г. Следует отметить, что объем подрядных работ имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Уровень рентабельности строительства России в 2016 г. достиг 8,3 %. В целом, можно отметить рост показателей рентабельности,

Далее интересным представляется анализ результатов деятельности строительных организаций, таблица 6.

Таблица 6 - Анализ результатов деятельности строительных организаций России 2010-2014 гг.

| Показатель   | Период, год |         |         |         |         |
|--|-------------|---------|---------|---------|---------|
|  | 2010        | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
| Российская Федерация   |             |         |         |         |         |
| Введено в действие общей площади жилых домов в расчете на 1000 человек, м. кв. | 455         | 469     | 472     | 523     | 621     |
| Количество построенных квартир   | 202 683     | 213 985 | 221 038 | 265 279 | 331 076 |

Рост конкуренции в строительной отрасли, обусловлена тенденцией роста количества, при этом все большее количество из них оказываются неспособными эффективно вести свой бизнес, однако следует отметить сокращение числа убыточных организаций. По результатам проведенного анализа был определен тип конкуренции, преобладающий на рынке строительных работ, в России, как монополистическую конкуренцию, которая имеет следующие характеристики: достаточно свободный вход на рынок, большое количество производителей с

небольшой долей каждого участника, уникальным и дифференцированным товаром, высокой чувствительностью конкурентов к ценам, в силу обязательного проведения подрядных торгов на строительство объектов. Так же статистика свидетельствует о неблагоприятной обстановке внутри отрасли, неэффективном функционировании многих строительных организаций, представляется, что одной из причин этому есть недостаточные знания и умения менеджеров строительных организаций по эффективному управлению бизнесом, а также недостаточностью прикладных исследований в т.ч. по управлению их конкурентоспособностью.

### 1.3 Методы определения конкурентоспособности строительных предприятий

Как существует множество понятий конкурентоспособности, так и существует множество методов ее оценки, в зависимости от восприятия данного понятия каким-либо ученым, ниже приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Сравнительная характеристика методов оценки конкурентоспособности организаций

| Автор            | Предлагаемый метод оценки              | Характеристика   |
|------------------|--|--|
| Матричные методы |  |  |
| М. Портер        | Методика анализа потенциала конкурента | Данная методика трактуется автором, как инструмент оценки возможных ответных шагов конкурента для построения наиболее продуманной и стратегически грамотной конкурентной стратегии. Недостатком данной методики является нацеленность способов и категорий оценки на выявление возможных или ныне действующих стимулов к перестроению линии поведения организации-конкурента. Данная методика не предполагает оценки текущего состояния финансовых показателей конкурента, а нацелена лишь на рассмотрение конкурентоспособности с точки зрения поведенческого подхода |

Окончание таблицы 7

| Автор   | Предлагаемый метод оценки  | Характеристика  |
|---|--|---|
| Бостонская Консалтинговая Группа <sup>11</sup> (БКГ). | Матрица «Рост – доля рынка»  | Матрица «рост-доля рынка» основана на использовании темпов отраслевого роста и относительной доли рынка в качестве показателей, отражающих: 1) конкурентную позицию фирмы в соответственной отрасли; 2) получаемые чистые собственные средства, необходимые для ведения операций этой организации. Данная формулировка предполагает в качестве основного условия наблюдение эффекта кривой обучения, следовательно, фирма, имеющая наибольшую долю рынка обладает наибольшей конкурентоспособностью                         |
| Индексные методы                                      |  |   |
| Г.Г. Паничкина, Е.И. Мазилкина                        | Метод, основанный на оценке продукции предприятия, соотношении цены и качества товара. | В качестве критерия оценки конкурентоспособности товара принимается соотношение цены и качества. Показатели качества при этом могут измеряться различными способами.  |
| Аналитические методы                                  |  |   |
| Г.Г. Паничкина, Е.И. Мазилкина                        | Метод, основанный на теории эффективной конкуренции                                    | Производится оценка наиболее важных аспектов хозяйственной деятельности организации. Показатель высокой конкурентоспособности – наилучшая организация работы всех служб и подразделений. Аспекты хозяйственной деятельности, необходимые к рассмотрению и оценке: 1) показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия; 2) показатели финансового положения предприятия; 3) показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара; 4) показатели конкурентоспособности товаров. |
| Табличные методы                                      |  |   |
| Р.А. Фахтутдинов <sup>13</sup> .                      | Метод оценки товаров, организации и ее конкурентов                                     | Для оценки конкурентоспособности данные группируются в таблице и сопоставляются с показателями 3-4 конкурентов  |

Большая часть рассмотренных методик анализа не предполагают оценку конкурентоспособности самой организации, все внимание концентрируется на оценке конкурентоспособности конкурентов (М. Портер Р. А. Фахтутдинов); конкурентоспособности продукции (Е. И. Мазилкина), это позволяет говорить о неполном охвате исследуемой категории для оценки конкурентоспособности организации. По этой причине данные методики, не могут быть применены в управлении и оценке конкурентоспособности к строительным организациям в полной мере. Поэтому оценка конкурентоспособности строительной компании должна быть проведена с учетом особенностей и специфики ее отрасли. Поэтому ниже изложена методика:

Первым этапом является проведение SWOT-анализа, результатом которого является оценка внутренней и внешней среды предприятия в текущем и перспективном состоянии. Он формируется на основании количественного PEST - анализа, алмаза конкуренции, анализа внутренней среды на основе срезов организации

Второй этап - Сравнительный анализ конкурентной позиции предприятия на базе матрицы Глайстера, основной целью которого является оценка, ранжирование, отбор и формирование наиболее значимых факторов.

Третий этап - Оценка конкурентоспособности предприятия и факторов, определяющуюся методом интегральной оценки (Ресурсный метод И. Максимова).

Четвертый этап - Разработка и реализация программы обеспечения конкурентоспособности предприятия, ориентированной на выбор наиболее эффективной стратегии обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности предприятия.

## Выводы по разделу один

В данном разделе мы изучили понятие «конкуренция» и «конкурентоспособность», выделили специфику конкурентоспособности компании в строительной сфере. Рассмотрели общие тенденции на рынке строительных услуг, ознакомились с отечественным опытом управления конкурентоспособностью строительных организаций, так же были изучены методы определения конкурентоспособности строительных предприятий.

## 2 КОНКУРЕНТОСПОСБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «СТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»

### 2.1 Характеристика ООО «Строймеханизация»

История компании «Строймеханизация» началась в 1970-е годы, когда бурно развивающееся строительство потребовало резкого усиления базы механизации. 1 июля 1975 года приказом Министерства строительства

Предприятий «Южуралтяжстроймеханизация», на основе которого позднее и возникло ООО «Строймеханизация». В состав треста входили управления механизации, расположенные в городе Челябинске (№ 1 и 2), а также Курганское управление механизации, расположенное в городе Кургане, и Коркинское управление спецработ, расположенное в городе Коркино Челябинской области. Трест принимал участие в строительстве промышленных, жилых, социально-культурных объектов в городах Челябинской и Курганской областей, а также в самих областных центрах. Многие из архитектурных достопримечательностей Челябинска возводились с помощью техники «Строймеханизации». К ним, в частности, относятся здания драмтеатра имени Н.Орлова, цирка, торгового центра, Ледового дворца «Уральская молния». Кроме того, трест участвовал в возведении промышленных зданий на территории Челябинского металлургического завода (цех холодного проката, конвертерный цех, сталеплавильный цех № 5, аглофабрика), тракторного трубопрокатного завода, Курганского механического завода и других. Предприятие оказывало помощь в строительстве объектов БАМа, ликвидации последствий землетрясения в Армении. В апреле 1987 года в целях дальнейшей специализации механизации строительных работ в рамках треста было создано Челябинское управление механизации № 3, которое стало заниматься исключительно оказанием услуг башенными кранами, их ремонтом и монтажом. В 1992 году трест преобразовали в акционерное общество.

В настоящее время компания оказывает услуги по нескольким направлениям: услуги генерального подрядчика, аренды техники, технического заказчика.

Оказание услуг генерального подряда в строительстве является одним из основных направлений деятельности компании. С 2009 года компания осуществляет полный цикл генподрядных работ по управлению строительными проектами: разработка концепции и проектирование проекта, эффективное производство, монтаж и комплектацию объектов "под ключ", выполняя функции заказчика-застройщика, координируя при этом все этапы проекта. ООО «Строймеханзация» предлагает своим партнерам прозрачные схемы работы, осуществляем подбор квалифицированных сотрудников и организуем слаженный рабочий процесс. Особое внимание уделяется процессам организации строительства, контролю технологических процессов и сроков выполнения работ. Специалисты компании осуществляют оперативную подготовку необходимой документации, проводят тендеры на выполнение работ субподрядчиками, все это делается для успешного выполнения работы в срок и с высоким качеством. За время существования компании сформирована большая база проверенных и качественно выполняющих свою работу партнеров.

Технический парк компании состоит из более 200 единиц, среди которых: башенные краны - 43 единицы, в том числе краны Liebherr, Raimondi, рыночной стоимостью 150 млн. руб. Землеройная техника в количестве 65 единиц представлена экскаваторами и экскаваторами-погрузчиками Hyundai, Hitachi, JCB, бульдозерами New Holland, Т-170 и др., рыночной стоимостью 30 млн. руб. Сваебойная техника – 6 единиц, рыночной стоимостью 25 млн. руб. Автомобильный парк предприятия состоит из седельных тягачей Scania, Howo, Man, КАМАЗ, Краз и др., рыночной стоимостью 25 млн. руб. Автомобильные краны (20 шт.) представлены линейкой кранов грузоподъемностью от 14 т до 50 тонн, рыночной стоимостью 25 млн. руб. В парке предприятия имеется 17 монтажных кранов РДК-25, рыночной стоимостью 13 млн. руб.



Сотрудники Технического заказчика обладают огромным опытом: строительства крупных проектов, подготовки всех видов разрешительной документации, прохождения экспертизы, выполнения строительного контроля. К работе в подразделении привлечены высокопрофессиональные специалисты, обладающие профильным образованием, соответствующие требованиям к должностям и нашей корпоративной культуре. Компания создает команду из целеустремленных людей, способных проявлять инициативу и находить новые подходы для решения интересных и сложных задач. В подразделении трудятся специалисты, ориентированные на профессиональное и карьерное развитие.

Обратимся к экономическим параметрам компании, за последние несколько лет, они позволят оценить работу компании, таблица 8.

Таблица 8 – Экономические показатели компании за 2015-2018гг.

| Показатель                  | Период, год |           |         |           |
|-----------------------------|-------------|-----------|---------|-----------|
|                             | 2015        | 2016      | 2017    | 2018      |
| Выручка                     | 385 245     | 1 363 242 | 937 448 | 966 239   |
| Себестоимость продаж        | 334 841     | 1 240 754 | 809 816 | 874 715   |
| Чистая прибыль              | 199         | 15 913    | 26 799  | 7 490     |
| Основные средства           | 71 445      | 61 887    | 61 654  | 62 476    |
| Дебиторская задолженность   | 336 954     | 683 385   | 799 178 | 1 736 339 |
| Долгосрочные обязательства  | 227 513     | 209 573   | 116 035 | 75 888    |
| Краткосрочные обязательства | 266 014     | 525 075   | 905 168 | 190 038   |

Выручка и прибыль – важнейшие показатели экономической деятельности предприятия. От их значения зависит финансовое состояние предприятия, определяющее конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, а также Они способствуют оценке степени гаранта удовлетворения интересов предприятия и его конкурентов в финансово-экономическом и производственном отношении.

Выручка от продажи является главным источником финансирования деятельности любого предприятия, источником его денежных доходов и

поступлений, и показывает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный срок.

Продажа продукции является одним из основных показателей успешности завершения процесса производства и в то же время представляет собой законченную стадию кругооборота средств предприятия.

Своевременное поступление выручки — очень важный момент в хозяйственной деятельности предприятия. Во-первых, процесс кругооборота средств предприятия заканчивается реализацией продукции и поступлением выручки, что означает восстановление затраченных на производство денежных средств и создание необходимых условий для возобновления следующего кругооборота. Во-вторых, выручка от продажи продукции является основным регулярным источником для предприятия по удельному весу всех возможных поступлений средств.

Выручка используется в первую очередь для оплаты счетов поставщиков сырья, материалов, покупных полуфабрикатов, комплектующих и т.п. Остаток выручки после возмещения стоимости израсходованных материальных ресурсов и возмещения амортизации в необоротные активы, формирует валовой доход, из которого в первую очередь возмещаются средства, израсходованные на оплату труда. Оставшиеся после этого средства составляют чистый доход предприятия, направляемый на уплату налогов, относимых на финансовый результат деятельности и формирование прибыли.

Как видно в сводной таблице и на рисунке, показатель выручки «скачкообразный», в 2015 году он принимает наименьшее значение, затем в 2016 год отмечается сильный рост, к 2017 году он снижается до отметки 937 448 тыс.руб. и затем демонстрирует небольшой рост на 28 791 тыс.руб. за 2018 год. Данную динамику можно объяснить изменением в структуре портфеля контракта, т.е. в 2016 году компания реализовала заказ от крупного поставщика, получив хорошую выручку,

затем в 2017 и 2018 годах, были реализован контракты на меньшие суммы (рисунок 3).



Рисунок 3 - Динамика выручки ООО «Строймеханизация» за 2015 – 2018 г.г.

Обратимся к показателю себестоимости в процессе хозяйственной деятельности предприятие осуществляет издержки (материальные, трудовые, финансовые). Издержки предприятия состоят из всей суммы расходов на производство продукции и ее реализацию. Эти издержки, выраженные в денежной форме, называются себестоимостью и включаются в стоимость продукта. Таким образом, себестоимость продаж является частью цены товара, причем она отражает большую часть стоимости продукции и зависит от изменения условий производства и реализации продукции. Себестоимость входит в число особо значимых показателей эффективности хозяйственной деятельности. Она представляет собой затраты предприятия на производство и обращение, служит основой соизмерения расходов и доходов, то есть самоокупаемости. Себестоимость показывает, во что обходится предприятию выпускаемая им продукция, сколько можно заработать на продаже продукции или какую «накрутку» сделать сверх себестоимости, то есть она является основой ценообразования. Если стоимость реализуемой продукции больше себестоимости, то имеет место расширенное производство. Если в процессе реализации продукция меньше себестоимости, то не обеспечивается даже простое воспроизводство. Без преувеличения этот показатель наиболее чутко реагирует на ситуацию, которая

складывается на предприятиях, в производстве отдельных видов изделий и в целых отраслях. Ниже приведена иллюстрация динамики изменений себестоимости продаж, если обратиться к динамике изменяя показателя выручки, то можно заметить прямопропорциональную зависимость, так как увеличение объема работ, подразумевает под собой увеличение затрат рисунок 4.

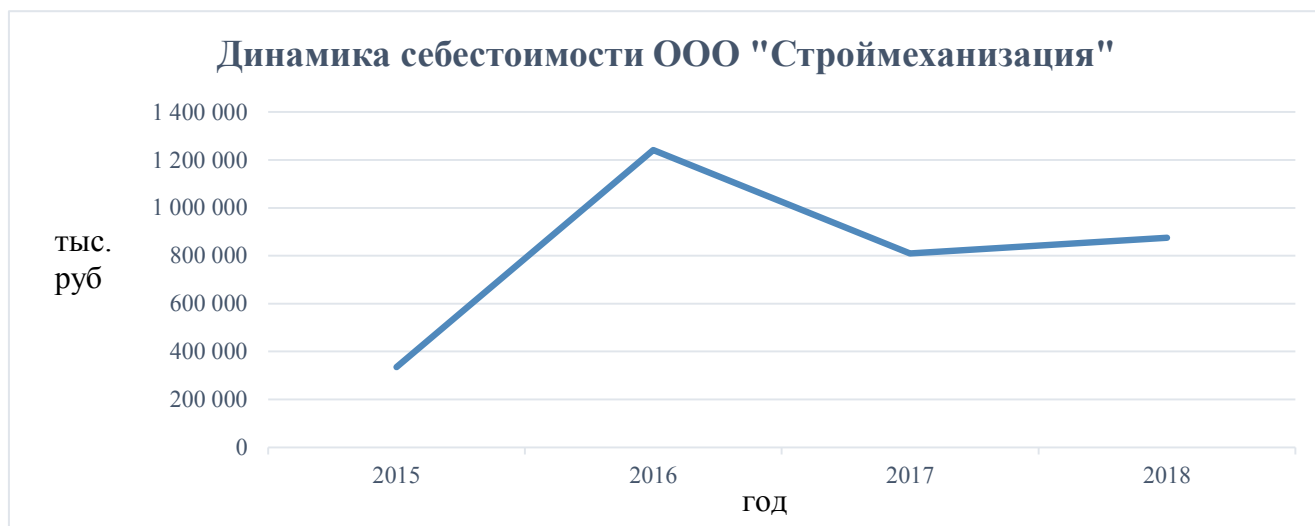


Рисунок 4- Динамика себестоимости ООО «Строймеханизация» за 2015-2018

Прибыль — это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности. Как экономическая категория она характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятий. Прибыль является показателем, который наиболее полно отражает эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Вместе с тем прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчета, интенсификацию производства при любой форме собственности.

В 2017 году чистая прибыль принимает максимальное значение, за счет прихода гарантийного удержания с прошлого контракта, рисунок 5.



Рисунок 5 - Динамика чистой прибыли <sup>год</sup> "Строймеханизация" за 2015-2018гг.

Любое производство возможно только с привлечением средств производства, которые подразделяются на предметы труда (сырье, материалы, покупные полуфабрикаты) и средства труда (станки, машины).

Основные средства - это материальные активы, действующие в течение длительного времени (более одного года), как в сфере материального производства, так и в непродуцированной (социальной) сфере. К ним относятся: недвижимые объекты (земельные участки, здания, сооружения, многолетние насаждения и другие объекты, прочно связанные с землей, транспортные средства, оборудование, орудия лова, производственный и хозяйственный инвентарь, взрослый рабочий продуктивный скот, специальные инструменты и прочие основные средства, рисунок 6.



Рисунок 6 - Динамика изменения основных средств ООО "Строймеханизация" 2015-2018гг.

В данном случае стоит отметить, показатель в 2016 году был снижен, за счет продажи строительной техники и амортизации.

Дебиторская задолженность - это сумма долга, причитающаяся предприятию от других юридических лиц или граждан. Возникновение дебиторской задолженности при системе безналичных расчетов представляет собой объективный процесс хозяйственной деятельности предприятия. Дебитор, должник (от латинского слова *debitum*-долг, обязанность) одна из сторон гражданско-правового обязательства имущественной связи между двумя или более лицами.

На рисунке изображена динамика изменения дебиторской задолженности во времени:

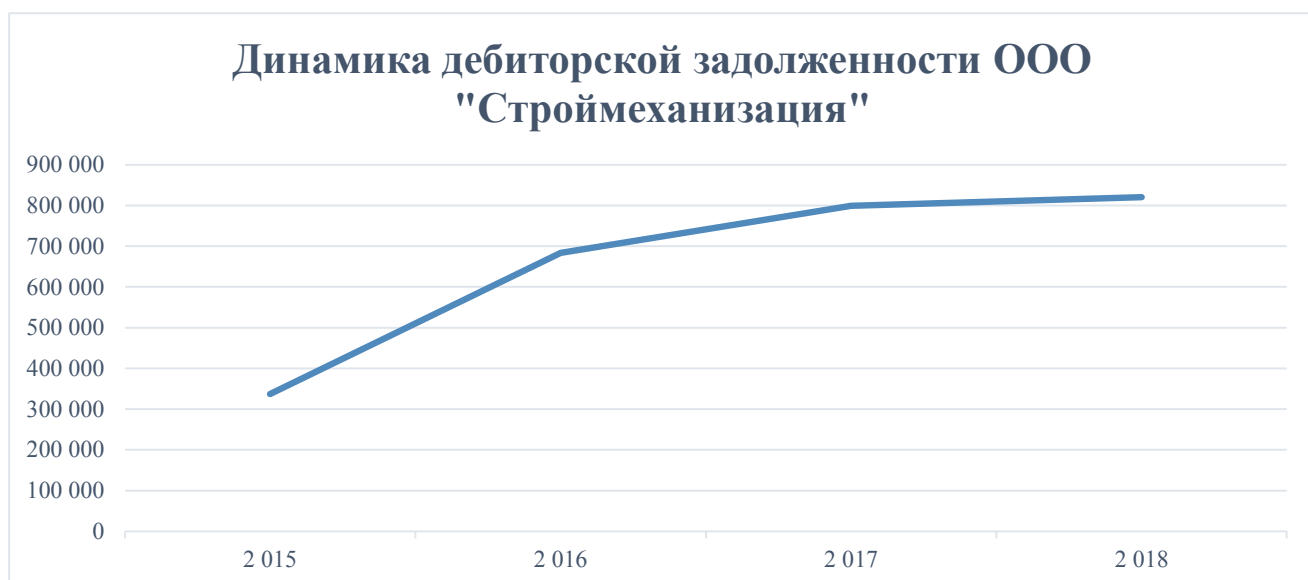


Рисунок 7 – Динамика дебиторской задолженности ООО «Строймеханизация» 2015-2018гг.

Далее рассмотрим долгосрочные обязательства компании, как показано на рисунке, она имеет отрицательную динамику и к 2018 году принимает минимальное значение рисунок 8.

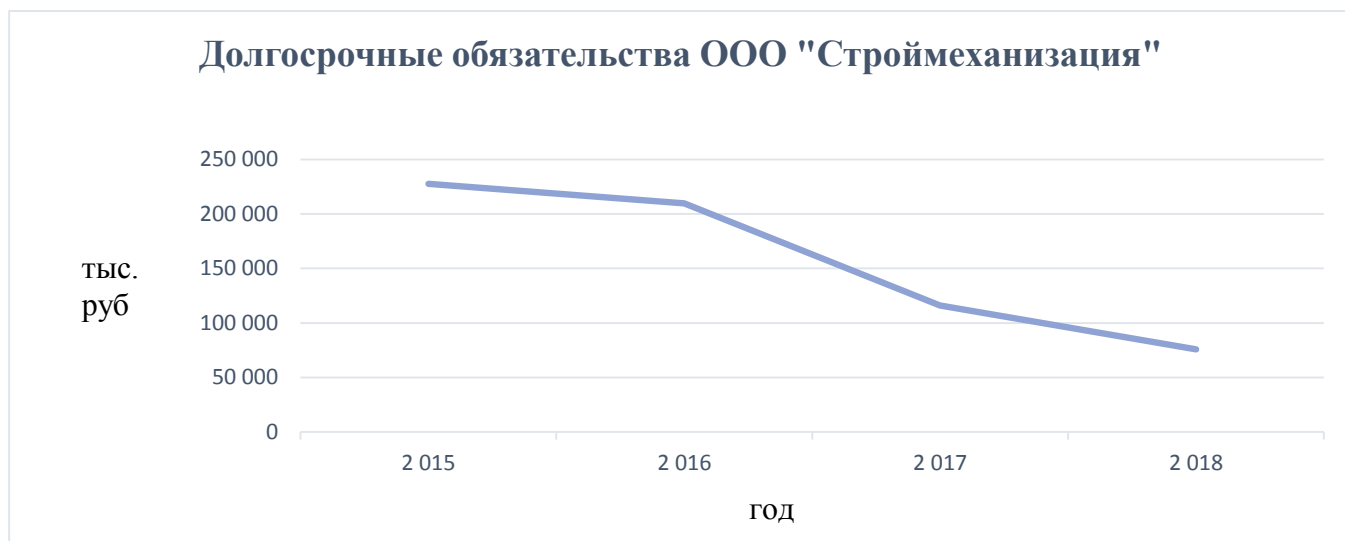


Рисунок 8 - Долгосрочные обязательства ООО "Строймеханизация" за 2015-2018 гг.

Рассматривая краткосрочные обязательства ООО «Строймеханизация» стоит отметить, что максимальное значение было принято в 2017 году рисунок 9



Рисунок 9 - Краткосрочные обязательства ООО "Строймеханизация" за 2015-2018 гг.

Таким образом мы рассмотрели изменение финансово-экономических показателей ООО «Строймеханизация» за 4 года.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности ООО Строймеханизация

Принятие управленческих решений всегда основывается на результатах стратегического анализа, который рассматривается как исследование экономической системы по параметрам, которые определяют ее будущее состояние, и как выполнение соответствующих функций управления, ориентированных на перспективу и имеющих высокий уровень неопределенности.

Стратегический анализ – это комплексное исследование отрицательных и положительных факторов, влияющих на экономическое положение предприятия в будущем, а также путей достижения стратегически важных целей предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических и управленческих



решений. Стратегический анализ включает в себя анализ внешнего и внутреннего окружения. Особое внимание следует уделять следующим группам факторов: условиям в отрасли и конкуренции, конкурентоспособности и положению на рынке, а также сильным и слабым сторонам компании.

Проведем анализ внешней среды, который является одним из важнейших элементов стратегического управления. Анализ внешних факторов является подготовительной базой стратегических решений, обеспечивающих алгоритм взаимодействий компании с окружением в краткосрочный и долгосрочный период, что позволяет поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для достижения целей, а также определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность. Данная сфера представлена различными факторами, находящимися в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из множества факторов обязательно приводит к изменению остальных. По этой причине изучение и анализ внешней среды должны проводиться системно с отслеживанием не только изменяющегося фактора, но и того, как эти изменения могут отразиться на остальных. Анализ внешней среды играет существенную роль в выработке стратегии организации и является сложным по своей структуре процессом, требующим внимательного отслеживания во внешней среде изменений, оценки различных факторов и установления взаимосвязи между ними. Данный анализ помогает определить сильные и слабые стороны организации, а также выявить угрозы и возможности, которые заключены во внешнем окружении.

Полученные в ходе исследования данные позволяют руководству разработать оптимальные для функционирования организации стратегии, спрогнозировать возможные угрозы, разработать систему раннего предупреждения, создав на предприятии программу антикризисного реагирования. Таким образом, проведем анализ макро и микросреды.

Макросреда – общие факторы, которые не касаются краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на ее долгосрочные решения (процессы и явления, происходящие в государстве, которые по своей сути могут оказать влияние на микросреду и непосредственно на само предприятие). Целью проведения анализа макросреды является выявление текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозирование потенциальных направлений изменений, оценка этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. Как правило, выбор горизонта анализа не превышает периода трех лет, в данном случае срок прогнозирования и анализа факторов будет равен двум годам. Проведем PEST анализ макроокружения ООО «Строймеханизация», где

Р – политико-правовые факторы (правительственная стабильность на уровне региона, либо государства, налоговая политика, антимонопольное законодательство).

Е – экономико-финансовые факторы (стадии делового цикла, контроль цен и заработной платой, инвестиционная политика, цены на энергоресурсы, темпы инфляции, уровень занятости);

S – социальные факторы (демографическая структура населения, жизненные ценности, культурные традиции, нравы общества, система образования);

T – технологические факторы (хранение и распределение информации, эффективность производства, скорость старения технологии, либо товара);

Таблица 9 – PEST анализ влияния факторов внешней среды

| Внешние факторы | Возможности                                 | Угрозы   |
|-----------------|---|--|
| Р               | Государственные заказы, стимулирующие рынок | Политическая стабильность  |
|                 |   | Изменение законодательства о деятельности строительных организаций |
|                 |   | Сильный государственный контроль в части движения денег по счетам  |

Окончание таблицы 9

| Внешние факторы | Возможности   | Угрозы  |
|-----------------|---|---|
|                 |   | Государственное регулирование конкуренции в строительном секторе.<br>Политика налогообложения                                 |
| E               | Рынок и торговые циклы  | Экономическая ситуация в стране.  |
|                 |   | Процентная ставка ЦБ.   |
|                 |   | Уровень инфляции.   |
|                 |   | Изменение цен на ресурсы, влияющие на величину расходов строительных организаций (энергоносители, материалы, техника и т.д.). |
|                 | Изменение доходов или структуры доходов   |   |
| S               | Демографические изменения в стране.   | Переориентация в структуре спроса на недвижимость населением  |
|                 | Социальная мобильность населения.   | Общая тенденция к приобретению населением собственного жилья<br>Высокий уровень коррупции                                     |
| T               | Развитие информационно-коммуникационных технологий.   | Законодательство по строительным технологиям.   |
|                 | Развитие технологии строительства, внедрение новых разработок   |   |
|                 | Изменения в структуре потребления материально-технических ресурсов в зависимости от характеристик объекта |   |
|                 | Развитие экологически чистых технологий   |   |

При проведении исследования необходимо ввести балльную систему. Оценка влияния должна измеряться по 10-ти балльной шкале и соответствовать следующим параметрам:

очень слабая -0-2;

слабая - 2-4;

существенная - 4-6;

значительная - 6-8;

сильная - 8-10.

Вес в сумме должен составлять 100% либо 1. В нашем случае – 1.

Оценка направленности влияния:

«+» позитивная направленность;

«-» негативная направленность.

Таблица 10 – Количественный PEST анализ влияния факторов внешней среды

| Политические факторы |   | Знак влияния | Качественная оценка влияния | Балльная оценка | Вес  | Сила влияния |
|----------------------|---|--------------|-----------------------------|-----------------|------|--------------|
|                      |   |              |                             |                 |      | 2,15         |
| 1                    | 1. Политическая стабильность  | -            | Существенная                | 6               | 0,08 | 0,48         |
| 2                    | 2. Изменение законодательства о деятельности строительных организаций | -            | Значительная                | 8               | 0,02 | 0,16         |
| 3                    | 3. Сильный государственный контроль в части движения денег по счетам  | -            | Сильная                     | 10              | 0,09 | 0,9          |
| 4                    | 4. Государственное регулирование конкуренции в строительном секторе.  | -            | Существенная                | 6               | 0,01 | 0,06         |
| 5                    | 5. Политика налогообложения   | -            | Существенная                | 5               | 0,02 | 0,1          |
| 6                    | 6. Государственные заказы   | +            | Сильная                     | 9               | 0,05 | 0,45         |
| 7                    | 7. Социальные факторы   |              |                             |                 |      | 1,95         |
| 8                    | 1. Демографические изменения в стране.                                | +            | Слабая                      | 3               | 0,1  | 0,3          |
| 9                    | 2. Социальная мобильность населения.                                  | +            | Существенная                | 5               | 0,05 | 0,25         |
| 10                   | 3. Переориентация в структуре спроса на недвижимость населением       | -            | Значительная                | 7               | 0,05 | 0,35         |
| 11                   | 4. Общая тенденция к приобретению населением собственного жилья       | -            | Сильная                     | 8               | 0,1  | 0,8          |

Окончание таблицы 10

| Политические факторы |  | Знак влияния | Качественная оценка влияния | Балльная оценка | Вес  | Сила влияния |
|----------------------|--|--------------|-----------------------------|-----------------|------|--------------|
| 12                   | 5. Высокий уровень коррупции   | -            | Существенная                | 5               | 0,05 | 0,25         |
| 13                   | Экономические факторы  |              |                             |                 |      | 2,14         |
| 14                   | 1. Экономическая ситуация в стране.  | -            | Сильная                     | 9               | 0,02 | 0,18         |
| 15                   | 2. Процентная ставка ЦБ.   | -            | Значительная                | 6               | 0,03 | 0,18         |
| 16                   | 3. Уровень инфляции.   | -            | Слабая                      | 3               | 0,01 | 0,03         |
| 17                   | 4. Изменение цен на ресурсы, влияющие на величину расходов строительных организаций (энергоносители, материалы, техника и т.д.). | -            | Значительная                | 8               | 0,1  | 0,8          |
| 18                   | 5. Изменение доходов или структуры доходов   | -            | Существенная                | 5               | 0,03 | 0,15         |
| 19                   | 6. Рынок и торговые циклы  | +            | Значительная                | 8               | 0,1  | 0,8          |
| 20                   | Технологические факторы  |              |                             |                 |      | 0,61         |
| 21                   | 1. Развитие информационно-коммуникационных технологий.   | +            | Существенная                | 5               | 0,02 | 0,1          |
| 22                   | 2. Законодательство по строительным технологиям.   | -            | Значительная                | 7               | 0,01 | 0,07         |
| 23                   | 3. Развитие технологии строительства, внедрение новых разработок   | +            | Значительная                | 8               | 0,05 | 0,4          |
| 24                   | 5. Развитие экологически чистых технологий   | +            | Слабая                      | 4               | 0,01 | 0,04         |

Для наглядности изобразим PEST-анализ влияния факторов внешней среды в строительной сфере. По горизонтальной оси откладываем порядковый номер фактора, по вертикальной оси – важность фактора. Таким образом, получится график профиля макроокружения ООО «Строймеханизация». Пики ломанной

будут изображать наиболее весомые позитивные или негативные факторы, в зависимости от модальности важности фактора. Перейдем к анализу графика PEST-анализа влияния факторов внешней среды, рисунок 10, 11, 12, 13.



Рисунок 10- Политические факторы PEST анализа

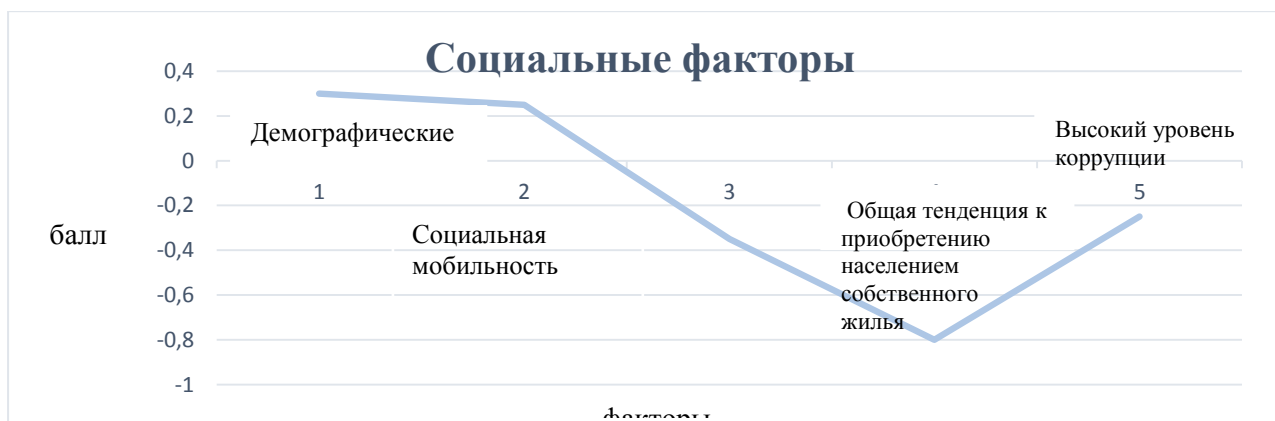


Рисунок 11- Социальные факторы PEST анализа



Рисунок 12- Экономические факторы PEST анализа

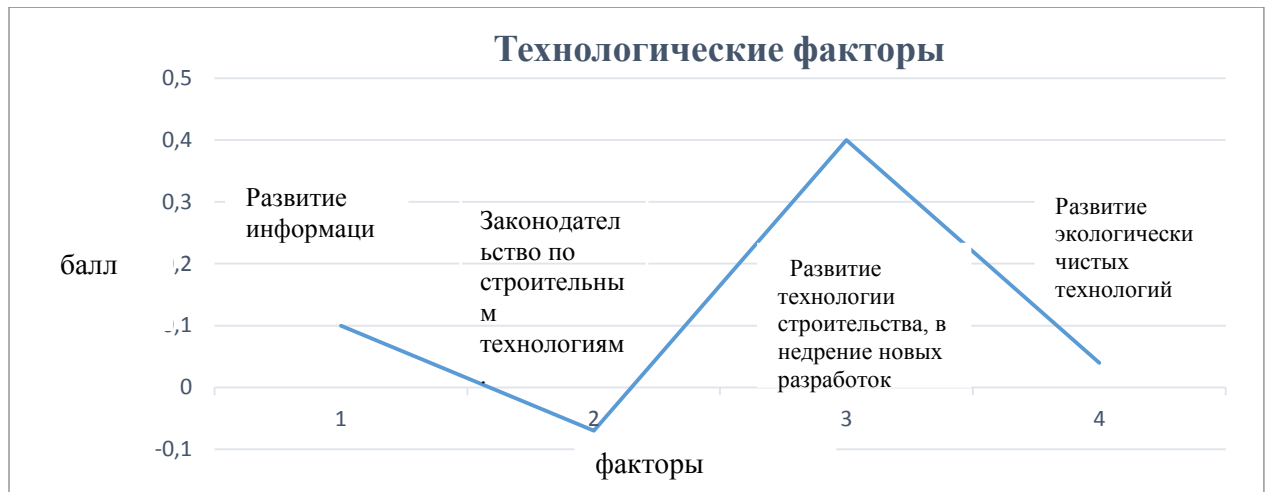


Рисунок 13- Технические факторы PEST анализа

Итак, наиболее сильно влияют на отрасль технологический и экономический факторы. Это подчеркивает важность обновления технологий в строительной отрасли. На базе данных обновлений возможны и экономические сдвиги в сторону снижения себестоимости возводимых объектов, что согласуется с государственной политикой в данной области.

Политико-регуляторные факторы также являются достаточно значимыми для строительной отрасли. Данная отрасль имеет изначально достаточно свободный характер конкуренции, но строгие нормативно-технологические

ограничения, поэтому строительство всегда находится под влиянием государственного регулятора.

Социальные факторы являются наименее значимыми, поскольку недвижимость (как жилая, так и промышленная или коммерческая) – объект первой необходимости, как для производства, так и для частных потребителей.

Анализ микросреды является неотъемлемой частью стратегического анализа, так как способен показать состояние ближайшего окружения, поэтому необходимо провести анализ микросреды.

Микросреда – заинтересованные группы непосредственно либо косвенно влияющие на организацию или наоборот находящиеся под её непосредственным воздействием (потребители, поставщики, акционеры, инвесторы, партнеры, посредники, конкуренты, различные социальные институты).

Изучение ближнего окружения необходимо начать с анализа конкурентной ситуации при помощи модели Портера (модель пяти сил конкуренции) – это модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании.

Майкл Портер выделил 5 сил (факторов), которые оказывают влияние на компанию в отрасли:

- новые конкуренты – новые игроки на рынке
- существующие конкуренты
- компании, предлагающие продукты-заменители



- влияние поставщиков
- влияние покупателей

Достаточно эффективным инструментом является использование таблиц с балльной системой, которые позволят выявить влиятельные факторы, угрозы и проблемы, а также обратить внимание на сильные стороны.

Таблица 11 – Компании, предлагающие продукты–заменители

| Параметр оценки                      | Оценка параметра                                      |   |               |
|--------------------------------------|---|---|---------------|
|                                      | 3   | 2   | 1             |
| Товары заменители<br>"цена-качество" | Существует и занимает высокую долю на рынке           | Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | Не существует |
|                                      |   |   |               |
| Итоговый балл                        |   |   | 1             |
| 1 балл                               | Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  |   |               |
| 2 балла                              | Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |   |               |

Таблица 12 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

| Параметр оценки    | Оценка параметра                    |  |                                   |
|--------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------------|
|                    | 3                                   | 2                                      | 1                                 |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщенности рынка  | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Небольшое количество игроков(1-3) |
|                    | 3                                   |  |                                   |
| Темп роста рынка   | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий             | Высокий                           |
|                    |                                     | 2                                      |                                   |

Окончание таблицы 12

| Параметр оценки                          | Оценка параметра  |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   |  |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Компании продают, стандартизированы товар                             | Товар на рынке стандартизирован, но отличается дополнительным преимуществам | Продукты компании значимо отличаются между собой                                       |
|  |   | 2   |  |
| Ограничение в повышении цен              | Жесткая конкуренция на рынке, отсутствует возможность в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат      | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
|  |   |   | 1  |
| Итоговый балл                            | 8   |   |  |
| 4 балла                                  | Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции                           |   |  |
| 5-8 балла                                | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции                          |   |  |
| 9-12 балла                               | Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции                          |   |  |

Таблица 13 – Угроза входа на рынок новых игроков

| Параметр оценки   | Оценка параметра                   |  |   |
|---|------------------------------------|--|---|
|   | 3                                  | 2  | 1   |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | Отсутствует                        | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая                                  |
|   | 3                                  |  |   |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности     | Отсутствуют крупные игроки         | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка    | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка |
|   |                                    | 2  |   |
| Дифференциация продукта                                 | Низкий уровень разнообразия товара | Существуют микро-ниши                        | Все возможные ниши заняты                 |
|   |                                    | 2  |   |

Окончание таблицы 13

| Параметр оценки                                 | Оценка параметра                                    |   |   |
|---|---|---|---|
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | Низкий(окупаются 1-3 месяца)                        | Средний(окупаются за 6-12мес)                                       | Высокий(окупаются более чем за 1 год)   |
|   |   |   | 1   |
| Доступ к каналам распределения                  | Доступ к каналам распределения полностью открыт     | Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций         | Доступ к каналам распределения ограничен  |
|   |   |   | 1   |
| Политика правительства                          | Нет ограничивающих актов со стороны государства     | Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | Государство полностью регламентирует отрасль и устраивает ограничения               |
|   |   |   | 1   |
| Готовность существующих игроков к снижению цен  | Игроки не пойдут на снижение цен                    | Крупные игроки не пойдут на снижение цен                            | При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|   |   | 2   |   |
| Темп роста отрасли                              | Высокий и растущий                                  | Замедляющийся   | Стагнация или падение   |
|   | 3   |   |   |
| Итоговый балл                                   | 15  |   |   |
| 8 баллов  | Низкий уровень угрозы входа новых игроков на рынок  |   |   |
| 9-16 баллов                                     | Средний уровень угрозы входа новых игроков на рынок |   |   |
| 17-24 баллов                                    | Высокий уровень угрозы входа новых игроков на рынок |   |   |

Таблица 14 – Рыночная власть покупателей на рынке

| Параметр оценки                           | Оценка параметра                                   |   |  |
|---|--|---|--|
| Доля покупателей с большим объемом продаж | Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов держит 50% продаж | Объем продаж распределен между несколькими клиентами |
|   |  | 2   |  |

Окончание таблицы 14

| Параметр оценки   | Оценка параметра  | Параметр оценки   | Оценка параметра                                |
|---|---|---|---|
| Склонность на товары-субституты                               | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги               | Товар частично уникален, есть отличные характеристики важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет |
|   |   | 2   |   |
| Чувствительность к цене                                       | Покупатель всегда будет переключиться на товар с более низкой ценой | Покупатель переключается только при значимой разнице в цене               | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене     |
|   |   | 2   |   |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара               | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара               | Полная удовлетворенность качеством              |
|   |   | 2   |   |
| Итоговый балл   | 8   |   |   |
| 4 балла   | Низкий уровень ухода клиентов                                       |   |   |
| 5-8 балла   | Средний уровень ухода клиентов                                      |   |   |
| 9-12 балла  | Высокий уровень ухода клиентов                                      |   |   |

Таблица 15 – Надежность поставщиков

| Параметр оценки                     | Оценка параметра                                      |  |
|-------------------------------------|---|--|
|                                     | 2   | 1  |
| Количество поставщиков              | Незначительное количество поставщиков или монополия   | Широкий выбор поставщиков                            |
|                                     |   | 1  |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | Ограниченность в объемах                              | Неограниченность в объемах                           |
|                                     |   | 1  |
| Издержки переключения               | Высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |
|                                     |   | 1  |

## Окончание таблицы 15

|   |  |   |
|---|--|---|
| Приоритетность направления для поставщика | Низкая приоритетность отрасли для поставщика | Высокая приоритетность отрасли для поставщика |
|   | 2  |   |
| Итоговый балл                             | 5  |   |
| 4 балла                                   | Низкий уровень влияния поставщиков           |   |
| 5-6 баллов                                | Средний уровень влияния поставщиков          |   |
| 7-8 баллов                                | Высокий уровень влияния поставщиков          |   |

## Таблица 16 – Вывод

| Параметр                                    | Значение | Описание  |
|---|----------|---|
| Угроза со стороны товаров-заменителей       | Низкий   | Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  |
| Уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции | Средний  | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции, однако он достаточно «подогрет» участием большого количества компаний           |
| Угроза со стороны новых игроков             | Средний  | Средний уровень угрозы входа новых игроков на рынок, так как организация строительного предприятия достаточно сложный процесс |
| Угроза потери текущих клиентов              | Средний  | Риск потери клиентов есть, несмотря на имя и статус компании  |
| Угроза нестабильности поставщиков           | Средний  | Угроза нестабильности поставщиков есть, однако, на рынке множество аналогичных предложений                                    |

Так же ситуацию можно представить в виде схемы “Алмаза конкуренции” предложенной М. Портером, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы. Толщиной стрелки мы определяем мощность воздействия на предприятие, где самая широкая стрелка означает - сильное воздействие, а самая тонкая – слабое.

Данная схема позволяет нам чётко представить себе те направления, по которым организация должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности,

изыскивая возможности нейтрализовать усилия соперников и укрепить свои позиции, рисунок 14.

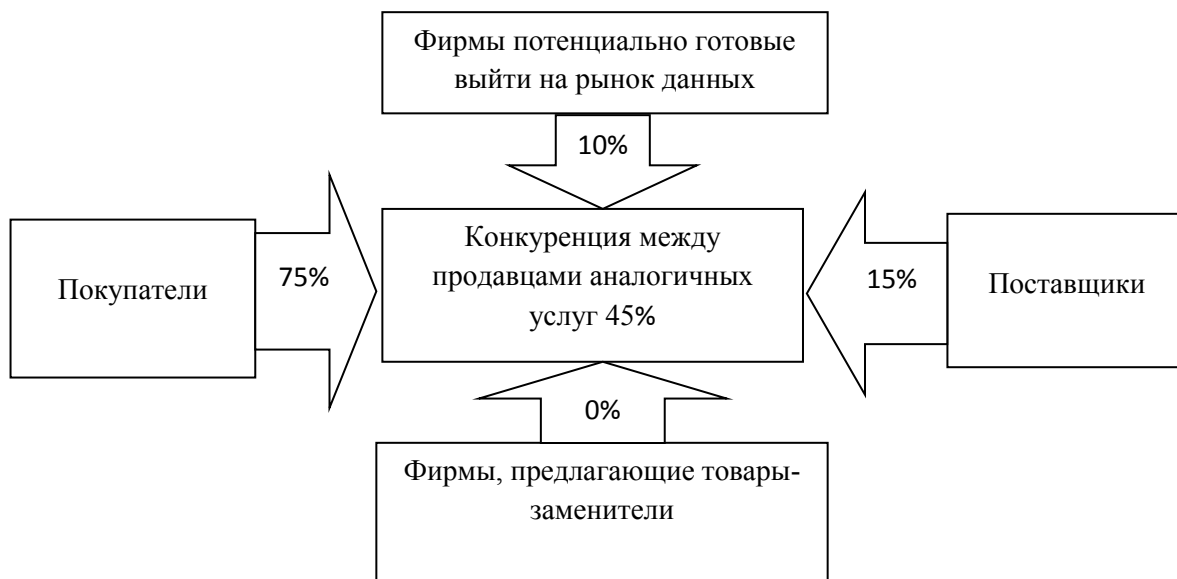


Рисунок 14 – «Алмаз конкуренции» М. Портера

Итак, самое сильное воздействие на ООО «Строймеханизация», согласно рисунку, оказывает конкуренция между продавцами аналогичных услуг. Следующим значимым пунктом для предприятия являются покупатели.

Для более четкого представления ситуации рассмотрим все составные модели пяти конкурентных сил Портера, рисунок 15.



Рисунок 15 – Составные модели пяти конкурентных сил Портера

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: конкуренция между продавцами аналогичных услуг является достаточно высокой. Особое внимание следует обратить на конкурентов по причине высокой доли аналогичных услуг по типу "цена-качество" на рынке,

отсутствие сильной ценовой разницы относительно конкурентов, а также низкой готовности клиента сменить подрядчика. Однако стоит отметить влияние заказчика, которое находит свое отражение в чувствительности к цене, при которой он может поменять подрядчика только при значимой разнице в цене, так же потребитель имеет возможность переключения на другого продавца без существенных затрат.

Таким образом, причина угроз заключается в том, что услуги компании не имеет существенных конкурентных отличий как по качеству, содержанию, так и по цене. Так же в виду достаточно невысокой чувствительности в цене пациенты заказчики предпочитают работать с проверенным поставщиком, что порождает препятствие к привлечению новых клиентов.

Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящаяся внутри организации. Внутренний анализ направлен на оценку эффективности деятельности компании, оправданности применяемых организацией стратегии, целесообразности используемых ресурсов компании для поддержания этих стратегий. Внутренняя среда обладает несколькими ключевыми моментами, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация. Так же представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. Таким образом, внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке. Одним из инструментов анализа внутренней среды является анализ на основе срезов организации.

Анализ внутренней среды на основе срезов организации рассматривает компанию с различных сторон ее деятельности: кадры, организация, производство, маркетинг, финансы. Это позволяет провести глобальное изучение организации выявить ее сильные и слабые стороны во всех внутренних аспектах.



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

Организационный срез включает в себя: коммуникации внутри компании; организационную структуру; распределение прав и обязанностей; иерархию подчинения.

Производственный срез рассматривает процесс изготовления продукта, снабжение, ведение складского хозяйства; обслуживание техники; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Подразумевает под собой стратегию продукта, стратегию ценообразования; стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез рассматривает процессы, отвечающие за обеспечение эффективного использования и движение денежных средств в организации, а так же за поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Проведем анализ внутренних факторов ООО «Строймеханизация» на основе срезов организации, таблица 17.

Таблица 17 - Анализ внутренней среды на основе срезов организации

| Сфера | Характеристика   |
|-------|--|
| Кадры | Стиль управления организацией – авторитарный, что характерно для организации линейно-функционального типа. Главной ценностью руководства является персонал, так как качество услуг во многом зависит от подчиненных. Чуть меньше половины составляют молодые перспективные кадры, однако стоит отметить низкий уровень самоактуализации сотрудников. В компании наблюдается низкая готовность сотрудников к новшествам и к изменениям. Руководители имеют многолетний опыт и в среднем занимают должность около 5-7 лет. |

Окончание таблицы 17

| Сфера        | Характеристика   |
|--------------|--|
| Кадры        | Квалификация менеджеров среднего звена позволяет справляться им с вопросами планирования и контроля. Сотрудники разделяют видение и ценности компании, имеют командный дух, способность командного достижения поставленных целей, однако сотрудники испытывают недостаточность творческой атмосферы в коллективе. Оплата труда находится примерно в равной степени с конкурентами.   |
| Организация  | Организационная структура является линейно-функциональной, с элементами матрицы под проекты и отвечает потребностям организации, обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей.  |
| Производство | Цены на комплектующие растут, существуют прочные и доверительные взаимоотношения с поставщиками. Наличие необходимых условий. Проводится контроль запасов и оборот материалов, экономии от масштаба нет. Издержки компании находятся примерно на одинаковом уровне. В настоящее время в компании существует потребность в повышении конкурентоспособности компании. Производственные мощности соответствуют конкурентным требованиям, являются современными. |
| Маркетинг    | Услуги компании отличаются хорошим качеством, однако есть поле для проведения улучшений. Ценовая политика на рынке не является низкой и является последовательной. Рынок строительных услуг растет, большую роль играют государственные заказы. Организация обеспечена информацией о рынке от качественных маркетинговых исследований.   |
| Финансы      | В настоящее время привлечение капитала со стороны затруднено, что связано с тяжелым состоянием рынка. Экономические показатели организации не удовлетворительны, в будущем времени ожидаются сложности из-за сокращения рынка и резкого расслоения население на богатых и бедных. Управление четко отслеживает состояние экономическое состояние организации, проводит постоянный мониторинг, сокращая излишние издержки.                                    |

Основываясь на данных анализа внутренней среды на основе срезов организации можно сказать, что руководство организации компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, в организации проводится мониторинг ее финансового состояния. Так же ведется наблюдение за конкурентами, рынком и его тенденциями. Прибыль и издержки находятся относительно на приемлемом уровне, однако ожидается финансовая неустойчивость. Несмотря на то, что услуги, предоставляемые компанией, имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ.

SWOT-анализ один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Его сущность заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли, определении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближнего окружения. SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования, что позволяет сформулировать аналитикам логически согласованные схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз, которые будут использованы для дальнейшего планирования деятельности. Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

SWOT-анализ состоит из 4 пунктов:

S – Сильные стороны предприятия, т.е. то в чём компания преуспела (опыт работы, навыки персонала, конкурентные преимущества, Ноу-хау, качество услуг, товаров и т.д.).

W – Слабые стороны предприятия, т.е. отсутствие чего - то важного для компании, либо ее неудачи по сравнению с конкурентами.

O – Возможности, т.е. фиксируются возможности, возникающие во внешней среде, но не все возникающие, а только те, которые могут быть использованы предприятием.

T – Угрозы, возникающие во внешней среде и способные непосредственно угрожать компании.

Проведем SWOT-анализ организационной среды ООО «Строймеханизация» результаты представлены ниже, таблица 18.

Таблица – 18 SWOT анализ

| (S) сильные стороны   | (W) слабые стороны  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие мощного административного ресурса;</li> <li>2. Наличие необходимых условий;</li> <li>3. Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей;</li> <li>4. Эффективность системы ценностей;</li> <li>5. Обучаемость персонала;</li> <li>6. Лояльность персонала;</li> <li>7. Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к информации о новшествах;</li> <li>8. Система обучения персонала;</li> <li>9. Лояльность сотрудников к инновационной деятельности;</li> <li>10. Техническая оснащенность.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточность финансовых средств, так же малодоступны средства со стороны, что порождает финансовую неустойчивость;</li> <li>2. Низкая готовность сотрудников к новшествам;</li> <li>3. Низкий уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников;</li> <li>4. Недостаточность творческой атмосферы в коллективе;</li> <li>5. Ассортимент предоставляемых услуг;</li> <li>6. Не уникальность технологии;</li> <li>7. Нехватка конкурентных преимуществ.</li> </ol> |
| (O) возможности   | (T) угрозы  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность привлечения новых заказчиков;</li> <li>2. Возможность получения государственных контрактов;</li> <li>3. Возможность расширения географии работ</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением;</li> <li>2. Сильный государственный контроль в части движения денег по счетам</li> <li>3. Изменение цен на ресурсы, влияющие на величину расходов</li> <li>4. Большая часть заказчиков меняет выбор подрядчика, только в крайнем случае</li> <li>5. Ужесточение законодательной базы, в части долевого строительства</li> </ol>                                |

На основании SWOT-анализа были выявлены следующие тенденции. Рост конкуренции на строительном рынке, ведет к ожесточенной борьбе за контракты. Так же падает покупательская способность населения, падают продажи в части жилищного строительства. Принятие закона об отмене долевого строительства, усугубляет ситуацию, лишая дополнительных источников финансирования, замораживая деньги на эскроу-счетах, до введения объекта в эксплуатацию. Особый контроль государства, в части движения денежных средств по счетам обязывает открывать спец счета, что во многом затормаживает деятельности компании. Что касается возможностей компании, то стоит обратить внимание на государственные контракты в рамках Федерального закона Российской Федерации

от 05 апреля 2013 № 44-ФЗ, так как есть возможность выигрыша, достаточно интересных лотов. Однако получая государственный контракт нужно быть особенно внимательным, любая ошибка может повлечь необратимые последствия и занесение в черный список недобросовестных застройщиков. Так же касаясь финансирования в рамках государственного контракта, операции совершаются через лицевые счета, открытые в казначействе. Плохая работа со стороны сотрудников УФК, во многом затрудняет работу и затягивает ее. Изменение цен на ресурсы в виду увеличения НДС, приводит к снижению прибыльности. Однако стоит отметить что компания имеет достаточно сильные стороны выраженных в качестве своего персонала, специалистов и управленческих кадров. Чётко выстроенная система взаимоотношений, упрощает управление компанией и бизнес-процессами. Корпоративная культура находится на высоком уровне, что говорит о сплоченности коллектива всей компании.

Проведенный анализ состояния внутренней и внешней среды ООО «Строймеханизация» свидетельствует о существовании нескольких стратегических проблем, которые способны существенно повлиять на деятельность компании. Для предотвращения негативных последствий неблагоприятных условий окружения и слабых сторон компании необходимо провести ранжирование проблем.

Первоначально классифицируем основные проблемы предприятия. Для этого используем матрицу Глайстера, которая позволяет распределить проблемы на организационный уровень, уровень подразделения и индивидуума. Анализ проблем на более низком уровне позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне, таким образом, матрица облегчает решение поставленных задач развития и решения проблем предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и конкретизации.

Таблица 17- Матрица Глайстера

| Уровень управления проявлением проблем | Суть проблемы  | Признаки проявления проблем   | Рекомендации по решению проблемы  | Ожидаемые результаты   |
|--|--|---|---|--|
| 1                                      | 2  | 3   | 4   | 5  |
| Уровень организации                    | Снижение прибыли; снижение выручки; рост издержек; тяжело переманить клиента.                      | Снижение экономических показателей приводят к снижению привлекательности компании для инвестирования;   | Выявить основные источники убытков, а так же найти новые пути получения дохода; Начать работу в рамках исполнения государственных контрактов  | Увеличение прибыли на 7%, получение новых контрактов, привлечение денежных средств.  |
| Уровень подразделения                  | Низкий уровень продаж; рост цен на комплектующие; Компания уступает в части конкурентоспособности. | Низкий уровень продаж негативно сказывается на объемах выручки; рост цен на комплектующие увеличивает затраты; Низкая конкурентоспособность мешает получению новых контрактов и клиентов. | Разработать стратегию продаж, в том числе сайт; пересмотреть комплектующие, возможность смены поставщика; пересмотреть направление бизнеса, выявить более интересные направления, в настоящее время – это государственные контракты | Рассмотрены варианты смены поставщика; Изучены все положения об 44ФЗ, участия в торгах, пройдена регистрация на площадках, подготовлен базовый пакет документов. |
| Уровень работника                      | Скорость работы ; Недостаток свободы сотрудников и боязнь перемен и изменений                      | Недостаток свободы и боязнь изменений приводит к низкой заинтересованности и вовлеченности в процесс  | Провести тренинги для персонала; повысить творчество и мотивацию сотрудников  | Более позитивная и творческая обстановка, высокая мотивация к работе   |

Далее проведем интегральную оценку конкурентоспособности ООО «Строймеханизация» Ресурсным методом И. Максимова. Данная техника предполагает для оценки конкурентоспособности использовать четыре группы показателей деятельности организации: показатели эффективности ее производственной деятельности; показатели, отражающие финансовое положение предприятия; показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; показатель конкурентоспособности продукции. Метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для организации и выявить её относительную позицию на рынке. Таким образом, Максимов использует рейтинговый подход к определению конкурентоспособности предприятия. Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что дает уверенность в том, что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство. В соответствии с ресурсным подходом оценка конкурентоспособности проводится в 4 этапа.

Первый этап Расчёт единичных показателей. На данном этапе проводится расчет всех единичных показателей, которые относятся к различным группам. Показатели и формулы для их вычисления приведены ниже.

1. Эффективность производственной деятельности:
  - 1.1 Издержки производства на единицу продукции
  - 1.2 Фондоотдача
  - 1.3 Рентабельность товара, %
  - 1.4 Производительность труда
2. Финансовое положение предприятия:
  - 2.1 Коэффициент автономии
  - 2.2 Коэффициент платёжеспособности
  - 2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности
  - 2.4 Коэффициент оборачиваемости оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара:

3.1 Рентабельность продаж

3.2 Коэффициент затоваренности готовой продукцией

3.3 Коэффициент загрузки производственных мощностей

3.4 Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта

4. Конкурентоспособность товара:

Полученные единичные показатели выражены в несоизмеримых величинах, поэтому их нужно перевести в относительные величины. Максимумым предлагается 15-балльная шкала перевода: 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10-ю баллами –на уровне базового; 15-ю баллами –лучше, чем базовый. Базисом для сравнения в нашем примере являются результаты деятельности предприятия за 2017 год. Ниже приведены расчеты, таблица 19:

Таблица – 19 Единичные показатели конкурентоспособности предприятия и их перевод в относительные величины (ОВ)

| Рассчитанный единичный показатель                   | ООО "Строймеханизация" |            |         |         |
|---|------------------------|------------|---------|---------|
|   | 2017                   | 2018       | ОВ 2017 | ОВ 2017 |
| Издержки производства на единицу продукции тыс.руб. | 92 024,50              | 159 039,00 | 10,00   | 5,00    |
| Фондоотдача, руб.                                   | 15,20                  | 14,94      | 15,00   | 10,00   |
| Рентабельность услуг, %                             | 6,61                   | 3,23       | 10,00   | 5,00    |
| Производительность труда, тыс.руб.                  | 8 522,25               | 7 319,99   | 10,00   | 5,00    |
| Коэффициент автономии                               | 0,10                   | 0,06       | 5,00    | 5,00    |
| Коэффициент платежеспособности                      | 0,11                   | 0,06       | 5,00    | 5,00    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                  | 0,06                   | 0,03       | 10,00   | 10,00   |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств       | 0,90                   | 0,48       | 15,00   | 10,00   |
| Рентабельность продаж                               | 3,36                   | 0,06       | 10,00   | 5,00    |
| Оборачиваемость запасов                             | 5,29                   | 5,27       | 15,00   | 15,00   |
| Коэффициент загрузки производ. Мощности             | 85,00                  | 82,00      | 15,00   | 15,00   |
| Коэффициент эффективности рекламы и стимулирования  | 0,00                   | 0,00       | 0,00    | 0,00    |
| Интегральный показатель конкурентоспособности услуг | 30,45                  | 23,60      |         |         |



Второй этап - расчёт групповых показателей.

Групповые показатели представляют собой комплексные характеристики, отражающие конкурентоспособность отдельных видов деятельности предприятия. Ниже представлены формулы расчета групповых показателей, где числовые коэффициенты – это веса значимости критериев, установленные автором метода экспертным путём.

1. Групповой критерий эффективности производственной деятельности:

$$Эп = 0,31 \cdot И + 0,19 \cdot Ф + 0,40 \cdot Рт + 0,10 \cdot П$$

$$Эп1 = 0,31 \cdot 5 + 0,19 \cdot 10 + 0,40 \cdot 5 + 0,10 \cdot 10 = 6,45$$

$$Эп2 = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 15 + 0,40 \cdot 10 + 0,10 \cdot 10 = 10,95$$

где, И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции, Ф – относительный показатель фондоотдачи, Рт – относительный показатель рентабельности товара, П – относительный показатель производительности труда

2. Групповой критерий финансового положения предприятия:

$$Фп = 0,29 \cdot Ка + 0,20 \cdot Кп + 0,36 \cdot Кл + 0,15 \cdot Ко$$

$$Фп1 = 0,29 \cdot 5 + 0,20 \cdot 5 + 0,36 \cdot 10 + 0,15 \cdot 15 = 8,3$$

$$Фп2 = 0,29 \cdot 5 + 0,20 \cdot 10 + 0,36 \cdot 10 + 0,15 \cdot 5 = 7,8$$

где, Ка – относительный показатель автономии предприятия, Кп – относительный показатель платёжеспособности предприятия, Кл – относительный показатель ликвидности предприятия, Ко – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств

3. Групповой критерий эффективности организации продаж

$$Эс = 0,37 \cdot Рп + 0,29 \cdot Кз + 0,21 \cdot Км + 0,14 \cdot Кр$$

$$Эс1 = 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 15 + 0,21 \cdot 15 + 0,14 \cdot 0 = 11,2$$

$$Эс2 = 0,37 \cdot 5 + 0,29 \cdot 15 + 0,21 \cdot 15 + 0,14 \cdot 0 = 9,35$$

где Рп – относительный показатель рентабельности продаж, Кз – относительный показатель оборачиваемости запасов, Км – относительный показатель загрузки

производственных мощностей,  $K_p$  – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования

4. Показатель конкурентоспособности товара, таблица 20.

Таблица – 19 Показатель конкурентоспособности товара

| Критерий                      | Вес критерия | Идеальное значение параметра | Единичный показатель |      |
|-------------------------------|--------------|------------------------------|----------------------|------|
|                               |              |                              | 2017                 | 2018 |
| Качество, балл                | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
| Стоимость строительства, балл | 0,20         | 5                            | 0,8                  | 0,8  |
| Скорость строительства, балл  | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
| Надежность подрядчиков, балл  | 0,20         | 5                            | 0,7                  | 0,7  |
| Профессионализм, балл         | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
|                               |              | 25                           | 4,5                  | 4,5  |

Групповые показатели всех параметров:

Таблица 21 - Групповые показатели всех параметров:

| Групповой показатель | 2017  | 2018 |
|----------------------|-------|------|
| Эп                   | 10,95 | 6,45 |
| Фп                   | 8,3   | 7,8  |
| Эс                   | 11,2  | 9,35 |
| Кт                   | 4,5   | 4,5  |

Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности предприятия:

$$KT1 = 0,15 \cdot \text{Эп} + 0,29 \cdot \text{Фп} + 0,23 \cdot \text{Эс} + 0,33 \cdot \text{Кт} = 0,15 \cdot 10,95 + 0,29 \cdot 8,3 + 0,23 \cdot 11,2 + 0,33 \cdot 4,5 = 8,1$$

$$KT2 = 0,15 \cdot \text{Эп} + 0,29 \cdot \text{Фп} + 0,23 \cdot \text{Эс} + 0,33 \cdot \text{Кт} = 0,15 \cdot 6,45 + 0,29 \cdot 7,8 + 0,23 \cdot 9,35 + 0,33 \cdot 4,5 = 6,8$$

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Конкурентоспособность компании снижается, это обусловлено неудовлетворительными показателями выручки. Важным и неотложным проблемам стоит отнести вопросы, связанные с привлечением новых контрактов и денежных средств, что позволит увеличить выручку и финансовые показатели.

Решением такой проблемы является участие в торгах и выигрыш государственных контрактов. Так же следует проверить систему закупок и оптимизации издержек по максимуму. Стоит обратить внимание на работу сотрудников и повысить их заинтересованность в процессе, что позволит увеличить эффективность работы и скорость компании в целом.

### 2.3 Классификация бизнес-процессов на предприятии

Важным аспектом, буквально определяющим всю жизнь компании, являются бизнес-процессы, ведь реализация бизнес-идеи и работы компании, возможно только при задействовании определенных ресурсов: денежные, информативные, кадровые и т.д. То как их используют определяет эффективность деятельности и удовлетворение потребителей качеством и ценой товара или услуги. Фирмы, ориентированные на качественную и эффективную работу, стремятся ликвидировать все преграды и заминки, появляющиеся на рубеже двух разных производственных линий при осуществлении единого бизнес-процесса. Поэтому прежде чем, приступать к описанию и анализу бизнес-процессов, требующих создания или улучшения необходимо изучить само понятие и его классификацию.

Существует множество определений, ниже изложены некоторые из них:

– Бизнес-процесс — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

– Бизнес-процесс — это любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам.

– Бизнес-процесс — это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата.

– Бизнес-процесс — это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

– Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

– Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».

– Бизнес-процесс — это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса.

Так же необходимо рассмотреть виды бизнес-процессов, которые разделяют на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития рисунок 16.

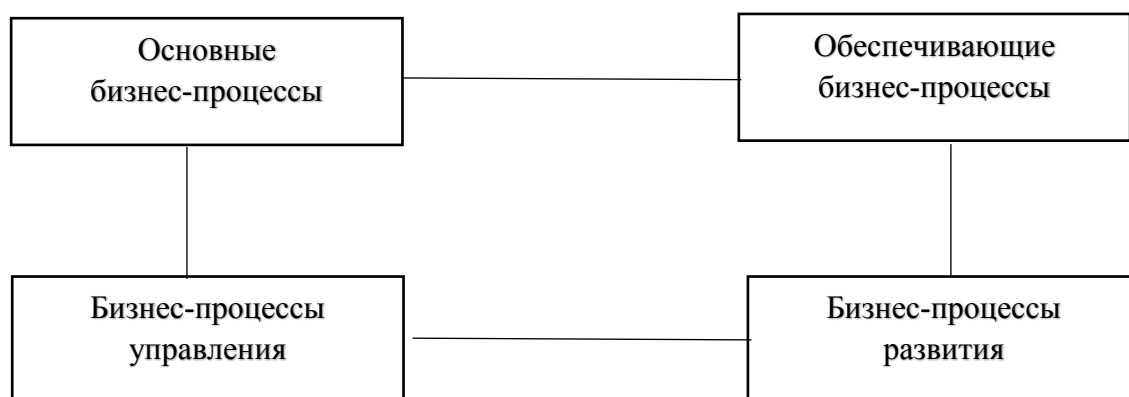


Рисунок 16 - Бизнес-процессы организации

Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес - направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес - направлений компании. Отличительные особенности основных бизнес-процессов и их роль представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Отличительные особенности основных бизнес -процессов

| Определения  | Отличительные особенности  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией;</li> <li>– Бизнес-процессы, которые создают продукт представляющий ценность для внешнего клиента;</li> <li>– Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов;</li> <li>– Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Представляют «зеркальное отражение» бизнес - направлений деятельности;</li> <li>– Являются источником генерирования доходов;</li> <li>– Определяют профиль бизнеса;</li> <li>– Имеют стратегическое значение;</li> <li>– Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании</li> </ul> |

Основные бизнес-процессы определяют доходы компании. Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы

на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли — это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п. В отличие от основных обеспечивающие бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала. Клиентами обеспечивающих процессов являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами, таблица 23.

Таблица 23- Отличительные особенности обеспечивающих бизнес-процессов

| Определения   | Отличительные особенности  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, структурные подразделения и сотрудники организации;</li> <li>- Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выходы могут продаваться на внешнем рынке;</li> <li>- Не имеют стратегического значения;</li> <li>- Могут превратиться в основной бизнес-процесс;</li> <li>- Могут отмереть в случае наличия 18 конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг.</li> </ul> |

По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечивающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и противоположная перспектива — компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данный бизнес-процесс с меньшей стоимостью, быстрее и качественнее в виду своей специализации и наличия больших компетенций и опыта.

Бизнес-процессы управления — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом.

Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий. Процессы управления являются тоже обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие, таблица 24.

Таблица 24 - Отличительные особенности бизнес-процессов управления

| Определения  | Отличительные особенности  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность;</li> <li>– Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Имеют типовую внутреннюю структуру: планирование, организация; учет, контроль, регулирование.</li> <li>– Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет.</li> </ul> |

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют собой проектную деятельность. Проект — это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект, и эта ситуация повторяется многократно. Бизнес-процессы развития — это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам

Таблица 25 - Отличительные особенности бизнес-процессов развития

| Определения   | Отличительные особенности  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-процессы целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;</li> <li>– Бизнес-процессы целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– На 80% представляют из себя проекты</li> <li>– процессы, которые выполняются один раз;</li> <li>– Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;</li> <li>– Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному.</li> </ul> |

Таким образом проведя анализ конкурентоспособности ООО «Строймеханизации», рассмотрев не только внешние факторы, но и проанализировав внутренние сильные и слабые стороны компании, мы имеем четкое представление о текущем состоянии компании. Было изучено понятие «бизнес-процесс», его значимость в деятельности фирмы, выделены виды бизнес-процессов с его описанием отличительных черт. В следующей главе используя полученную информацию и знания будут предложены варианты решения задач по повышению конкурентоспособности компании, путем создания и улучшения существующих бизнес-процессов.

#### Выводы по разделу два

Во втором разделе была охарактеризована строительная компания ООО «Строймеханизация», проведена оценка ее конкурентоспособности и сделан расчет показателя. Так же были изучены и описаны бизнес-процессы компании, для дальнейшего анализа и разработки предложений по улучшению бизнес-процессов.



### 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «СТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»

#### 3.1 Возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов

В предыдущих главах был проведен анализ состояния строительного рынка в целом, выделены угрозы и возможности для роста компании. Параллельно был проведен анализ ближайшего окружения и конкурентов, изучены сильные и слабые стороны ООО «Строймеханизация». Так же было изучено понятие бизнес-процесса, его важность в жизни компании. Все это подталкивает к выводу, что компании необходимо уделить особое внимание бизнес - процессу развития. Так как внешняя среда, рынок диктует свои условия, заставляя компанию подстраиваться и принимать соответствующие правила игры, на которые невозможно повлиять. Падение экономической стабильности, покупательской способности населения и заказчиков заставляет задуматься в каком направлении стоит двигаться.

Можно бесконечно бороться за клиента, вкладывать большие суммы в развитие и повышение конкурентоспособности, качества услуг и сервиса. Но какой в этом смысл если заказчик будет платить с запозданием или вообще может уйти в категорию безнадежной дебиторской задолженности? ООО «Строймеханизация» достаточно сильная компания и серьезный конкурент, она обладает рядом характеристик, на основании которых ее можно назвать конкурентоспособной: у фирмы есть сплоченный коллектив, опытное руководство, сильная ресурсная база в виде строительной техники, большой опыт строительства объектов практически любой сложности, неплохая система закупа сырья. И все же даже такой набор качеств, в складывающихся условиях конкуренции не дают должного результата. Поэтому следует обратиться к положительной стороне текущего состояния рынка.

Как упоминалось в первой главе данной работы, строительство является одной из наиболее приоритетных отраслей в экономике страны. Поэтому государство принимает активное участие в развитии отрасли, путем размещения заказов на строительство объектов в рамках государственных контрактов, на общих площадках, в частности на сайтах государственных закупок, регламентирующийся законом 44 ФЗ. Риск неоплаты выполненных работ минимален, так как в бюджете страны и регионов средства закладываются заранее, они действительно есть. Условия проектов строительства размещается за месяц до дня торгов, поэтому у фирмы есть возможность просчитать проект заранее, изучить требования к исполнителю и принять решение об участии в тендере.

И все же основываясь на вышесказанном, не стоит останавливаться на достигнутом, переставать совершенствовать основополагающие бизнес-процессы. Необходимо поддерживать статус лидера и держать позиции на рынке. Поэтому необходимо все время получать обратную связь, анализировать и редактировать работу компании, поэтому необходимо провести детальный анализ основного бизнес-процесса компании выявить слабое место и предложить решение. Перейдем описанию основного бизнес-процесса, как известно он совпадает с основным направлением бизнеса компании – а именно, строительство по генподрядным проектам, стоит обратиться к бизнесу – моделированию.

Бизнес-моделирование — деятельность по выявлению и описанию существующих бизнес-процессов (анализ бизнес-процессов), а также проектированию новых (проектирование бизнес-процессов). Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте. Под бизнес - моделью будем понимать структурированное описание сети процессов и/или функций/операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации.

Модель предприятия и бизнес-процессов, сориентированных на конкретную цель, предоставляет возможность его совершенствования. Моделирование бизнес-процессов с максимальной приближенностью к действительности позволяет выбрать и проверить пути улучшения, без необходимости проведения реальных экспериментов с предприятием.

Существует 3 основных метода моделирования:

**Текстовый способ.** Такой способ представляет собой простое текстовое последовательное описание бизнес-процесса, например, «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом». Многие предприятия разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов. Очевидно, что для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант имеет существенный недостаток, и описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать фактически невозможно. Поэтому при использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности являются относительно низкими, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей.

**Табличный способ.** Табличный способ описания бизнес-процесса является более формализованным и предполагает разбиение бизнес-процесса по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строка имеют некоторое определенное значение. Табличная форма описания более эффективна по сравнению с текстовой, поэтому распространена более широко.

**Графический способ.** В настоящее время наибольшее развитие и применение при описании бизнес-процессов получили графические подходы и методы. Признано, что они обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности предприятия.

Рассмотрим способы описания:

При вертикальном описании бизнес-процессов показываются только работы, из которых процесс состоит, а также их иерархический порядок (см. рис. 4.1). В этом случае имеются только вертикальные связи между родительскими и дочерними работами. Вертикальное описание отвечает на 49 вопрос: «Что нужно делать?» и его часто также называют функциональным описанием деятельности.

При горизонтальном описании бизнес-процесса также показываются, как эти работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они выполняются, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые процесс составляют. Горизонтальное (процессное) описание отвечает на вопросы: «Что нужно делать?» и «Каким образом нужно делать?», рисунок 17.

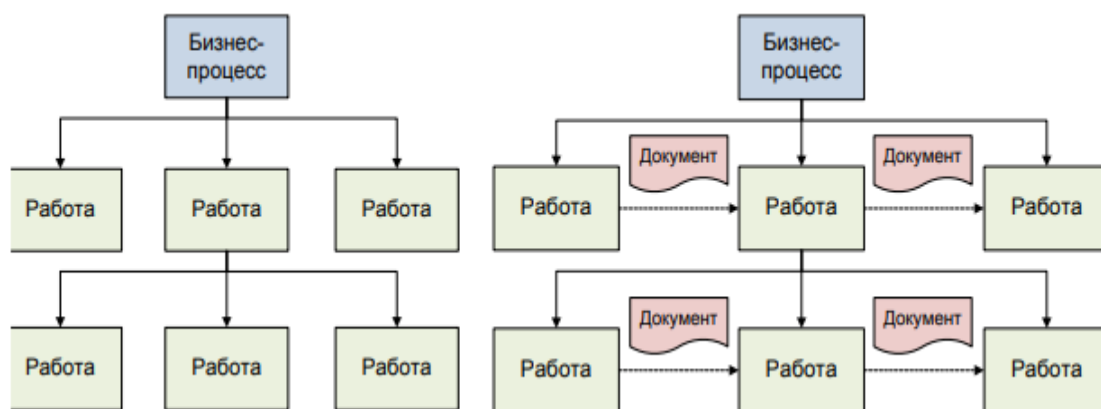


Рисунок 17 - Горизонтальный и вертикальный способ описания бизнес процесса

Так как мы выбрали основное направление бизнеса – строительство по генеральному подряду, то перейдем к описанию работ, функций, бизнес-процессов.

На данном этапе строится дерево работ, представляющее из себя иерархически упорядоченный перечень работ. При построении дерева работ целесообразно ввести и использовать понятия «родительская» и «дочерняя» работы. Эти понятия являются относительными и определяются следующим образом. Работа, которая декомпозируется на работы нижнего уровня называется родительской по отношению к работам, из которых она состоит. В свою очередь работы, которые получились в результате декомпозиции являются дочерними по отношению к работе, которую они составляют, рисунок 18.

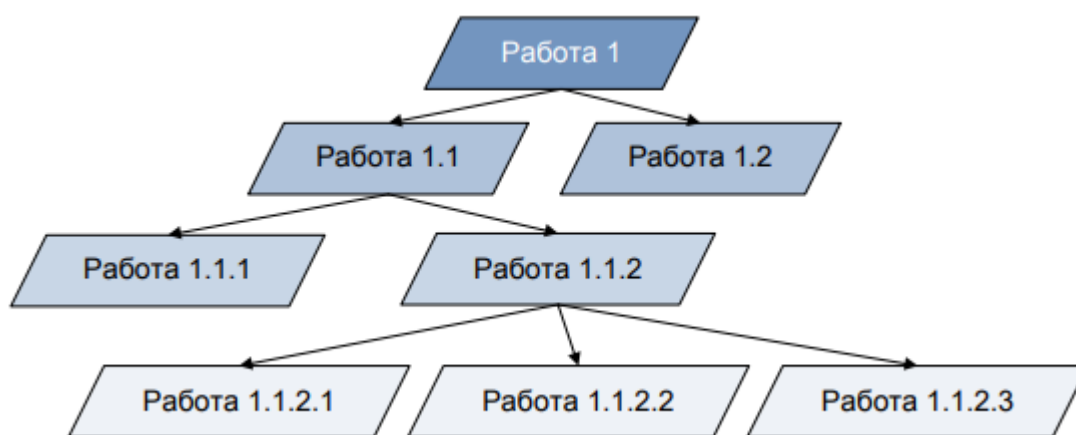


Рисунок 18 - Макет описания работ, функций, бизнес-процессов

При построении дерева работ нужно соблюдать следующие правила:

1. Работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня.
2. Каждая родительская работа может состоять из нескольких дочерних работ, выполнение которых автоматически обеспечивает выполнение родительской работы.
3. У каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа.
4. Декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию.
5. На одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую, должны быть равнозначны.

6. При построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции.

7. Последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях дерева работ. На верхних уровнях работы должны быть автономны.

Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:

- работы ясны и понятны сотрудникам компании
- являются элементарными;
- понятен конечный результат работы и способы его достижения;
- временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены с точностью до сотрудника

Глубина описания бизнес - процессов. При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации, при котором их количество не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов это норматив может быть больше. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы, из которых он состоит. Этот шаг называют описанием бизнес-процессов. Интересным является тот факт, что детализировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности, что связано с тем, что любую операцию, например, «Подготовка документа», всегда можно разбить на более простые шаги: «Включить компьютер», «Запустить текстовый редактор» и т. д. Поэтому для определения требуемой глубины детализации описания бизнес-процесса необходимо четко сформулировать цель, для чего нужно описывать процесс и что нужно получить от описания процесса на выходе. Сформулированная и измеряемая цель дает критерий глубины и степень описания бизнес-процесса: описание должно вестись до тех пор, пока заданная цель не окажется достигнутой. Таким образом, глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. В общем же случае процесс

нужно декомпозировать до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками. При достижении этого уровня необходимо остановиться.

Изучив теорию перейдем к описанию основного бизнес-процесса.

Любой проект строительства начинается с поступления заказа, либо его поиска, данными вопросами занимается служба заказчика, она принимает заявки, готовит базовую документацию, в виде технического описания проекта и его характеристики. Далее пакет документов и заявка переходит к главному инженеру, он детально описывает проект, какие потребуются материалы, количество рабочих, сколько времени потребуется на реализацию, обсуждает вопрос с генеральным директором на сколько этот проект будет интересен. При положительном ответе, планово-экономический отдел просчитывает более детально эффективность и целесообразность проекта, ведутся переговоры с субподрядчиками и поставщиками, обновляются цены. Проект выводится на верховный уровень согласования, при принятии проекта запускается следующий этап работ переговоров с заказчиком о цене работ и условиях работ после чего составляется договор, согласуется со всеми задействованными службами и участниками сделки, назначается дата и место подписания. В случае отсутствия аванса и недостаточности средств на первые сроки строительства стоит подумать о привлечении дополнительных средств, возможно потребуется открыть новый расчетный счет для проекта. Параллельно согласно заказу разрабатывается проект, заключаются договоры с субподрядчиками и поставщиками материалов и услуг. Происходит получение разрешения на строительство. Затем проводятся подготовительные работы по устройству площадки, происходит реализация и строительство проекта, ежемесячно фирма закрывает объемы работ субподрядчиков и параллельно отчитывается перед своим заказчиком, предоставляя подтверждающие документы КС-2 и КС-3, счет фактуры и счета на оплату. Оплата как правило производится в течение 30 календарных дней, при этом возможно удержание процента за счет выданного аванса и гарантийного

удержания. При этом есть риск, того что заказчик может долго не подписывать объемы по каким-либо причинам, что может затянуть приток денежных средств. После окончания строительно-монтажных работ, происходит сбор необходимых документов для сдачи объекта в эксплуатацию. Сдача объекта возможна с замечаниями, которые затем необходимо будет устранить, затем происходит передача объекта заказчику. По истечению гарантийного срока, как правило он прописан в договоре, приходит гарантийное удержание. Ниже представлена схема взаимодействия:

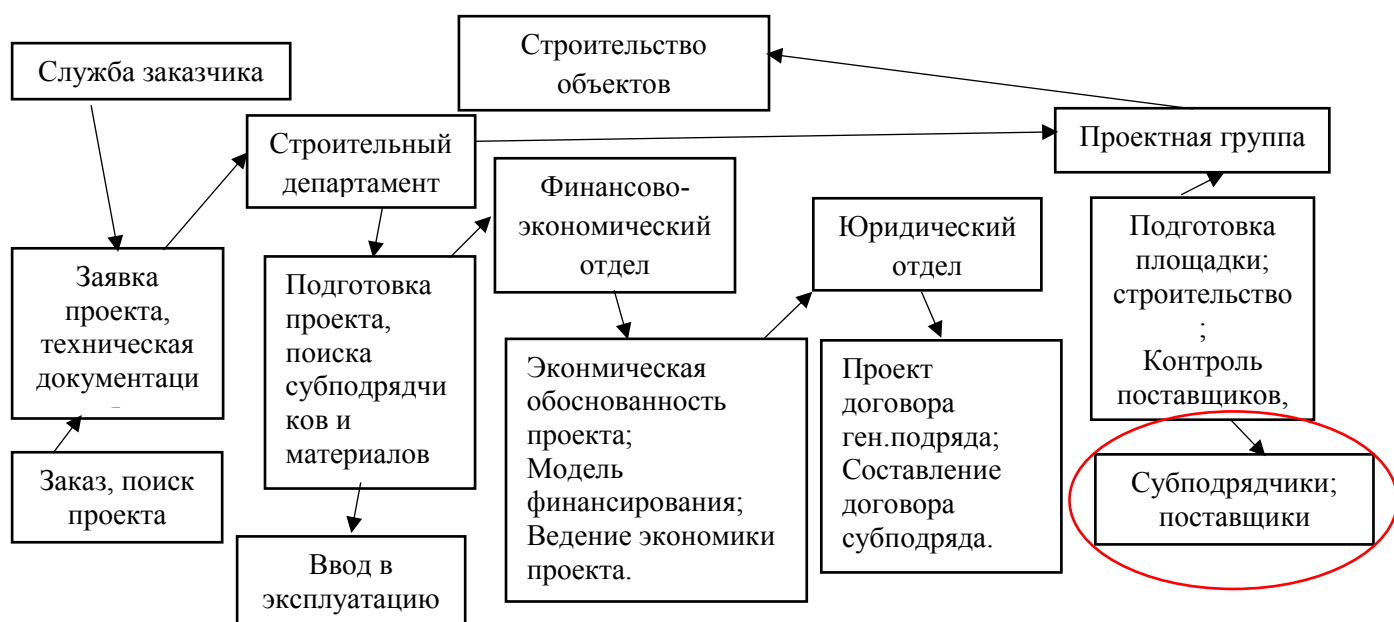


Рисунок 19 – Описание основного бизнес-процесса ООО «Строймеханизация»

Основываясь на данных полученных из анализа конкурентоспособности компании, можно сделать вывод что риск может присутствовать на этапе работы с субподрядчиками и поставщиками материалов, за счет этого вполне вероятны срывы сроков и штрафные санкции от заказчика. Поэтому фирме необходимо пересмотреть этот этап бизнес-процесса, минимизировав возможные казусы. Можно сделать следующие предложения по улучшению бизнес процесса: необходимо ввести службу закупки, которая бы вела контроль над предложениями субподрядчиков и поставщиков материалов, анализируя цены, качество, сроки и надежность контрагента, увеличить контроль над исполнением контрактов субподрядчиков, так же включить систему штрафов.



Как упоминалось ранее достаточно интересным направлением для работы будет бизнес-процесс развития. Именно он обеспечивает рост компании, создает новые ветви для развития и диверсификации услуг организации. Как было описано в предыдущей главе этот бизнес-процесс, на 80% случаев представляет собой проектную деятельность, а проекты как известно требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам.

Для работы возьмем проект по выполнению подрядных работ по объекту: "Строительство детского сада в г. Челябинске".

Таким образом, при реализации бизнес-процесса развития необходимо применять технологии управления проектами. Разработка любого проекта всегда начинается с возможности реализации, для этого проводится анализ заинтересованных сторон, который поможет выявить риски на начальных этапах. Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры) - это сотрудники или сторонние физические, юридические лица, которые имеют определенный интерес к компании, выраженный их ожиданиями от проекта, потребностями и мотивами. Заинтересованная сторона может иметь как положительное, так и отрицательное отношение к проекту, так же необходимо обращать внимание на степень влияния стейкхолдера на реализацию проекта. В свою очередь отношение заинтересованных сторон к проекту могут создавать ограничения, которые необходимо учитывать для достижения поставленных целей, таблица 24.

Таблица 24 - Анализ заинтересованных сторон реализации государственного контракта

| Заинтересованные стороны           | Мотив/Желание/Интересы  | Сила влияния | Интерес | Коэффициент важности |
|------------------------------------|---|--------------|---------|----------------------|
| Государство                        | Реализация государственной программы в части строительства, развитие отрасли.                       | 0,4          | 0,3     | 0,12                 |
| Партнеры (субподрядчики)           | Увеличение объемов продаж, дополнительная загрузка мощностей.                                       | 0,2          | 0,1     | 0,02                 |
| Персонал ООО «Строймеханизация»    | Возможность получения нового опыта, работы по государственным контрактам, дополнительный заработок. | 0,25         | 0,3     | 0,075                |
| Собственник ООО «Строймеханизация» | Создание нового направления, привлечение денежных средств от надежного заказчика.                   | 0,15         | 0,3     | 0,045                |

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы: отношение к реализации проекта государственных контрактов можно отнести к положительному со стороны заказчика и компании в целом, особых препятствий не существует.

Следующим важным этапом является устав. Устав проекта – это официальный документ, который заявляет о существовании проекта и наделяет менеджера проекта необходимыми полномочиями для привлечения ресурсов необходимых для реализации проекта. Так же устав проекта гарантирует согласие ответственных лиц с целями проекта, наличие необходимых сотрудников, наличие всех технических средств и возможность получения финансирования, так как заявка на проект является своего рода рекламой, с помощью которой можно привлечь дополнительные средства в проект, таблица 25.

Таблица 25 – Проектная заявка по реализации государственного контракта

|                   |   |
|-------------------|---|
| Проектная заявка  | Выполнение подрядных работ по объекту: "Строительство детского сада в г. Челябинске".   |
| Руководитель      | Руководитель проекта  |
| Исходная ситуация | В настоящее время существует проблема получения новых контрактов, в продажах в связи с тяжелым состоянием строительного рынка.  |
| Цели:             | Получение прибыли, реализация нового проекта.   |
| Основные задачи   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Выбор проекта из базы государственных контрактов;</li> <li>-Изучение запроса лота, технических характеристик, возможность реализации проекта;</li> <li>Подбор материалов и поставщиков услуг, расчет проекта;</li> <li>-Расчет эффективности проекта, рассчитывается финансовая модель, источники;</li> <li>-Принятие окончательного решения об участии в тендере;</li> <li>-Сбор документов, подача заявки на конкурс через тендерную заявку;</li> <li>-Получение результата.</li> <li>-В случае выигрыша, готовится договор генерального подряда, заключаются договоры на поставку материалов и субподряд.</li> <li>-Открытие лицевого счета в казначействе, установка программного обеспечения. Изучение нормативных документов и правил работы.</li> <li>-Получение разрешения на строительство;</li> <li>-Получение банковской гарантии.</li> <li>-Получение аванса, оплаты подрядчика, устройство строительного городка;</li> <li>- Строительство объекта;</li> <li>-Сдача ежемесячного отчёта</li> <li>-Сбор документов и получение разрешение на ввод в эксплуатацию;</li> <li>-Устарение замечаний;</li> <li>-Получение гарантийного удержания и окончание проекта.</li> </ul> |
| Результат         | Строительство детского сада, получение прибыли  |
| Анализ рисков     | Возможность проигрыша в тендере   |
|                   | Длительный период получения разрешительных документов, срывы сроков из-за подрядчиков и поставщиков.  |
| Бюджет            | Расходы проектной деятельности – 11 678,57 тыс.руб.   |
|                   | Строительство - 100 958 тыс. руб.   |
|                   | Ввод в эксплуатацию – 5 000 тыс.руб.  |
| Итого             | 117 636 тыс.руб   |
| Заказчик          | Управление капитального строительства Администрации города Челябинска   |

Таким образом, проработка устава позволят выйти на этапы реализации проекта.

Так же особое внимание стоит уделить структуре управления. Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи или разработки проекта и его реализации. Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Так как большинство проектов является «чужеродными телами» в уже существующей организационной структуре компании, то работа над проектами всегда связана с беспокойствами, стрессами, беспокойствами и конфликтами, таим образом вопрос включения проекта в структуру организации имеет важное значение с точки зрения проектной группы в компании. Структура компании непосредственно имеет отношение к внутренней структуре организации, внутри которой происходит распределение задач, полномочий и ответственности. В этом разделе определим тип организационной структуры, которая будет отвечать запросам проекта, таблица 26.

Таблица 26 - Тип организационной структуры

| Критерии выбора                                     | Функциональная  | Матричная        | Проектная    |
|---|-----------------|------------------|--------------|
| Степень неопределенности условия реализации проекта | Низкая          | Высокая          | Высокая      |
| Технология проекта                                  | Стандартная     | Сложная          | Новая        |
| Сложность проекта                                   | Низкая          | Средняя          | Высокая      |
| Масштаб проекта                                     | Короткая        | Средняя          | Крупный      |
| Важность проекта                                    | Малый           | Средней важности | Очень важный |
| Взаимность между отдельными частями проекта         | Не очень важный | Средняя          | Высокая      |

Окончание таблицы 26

|  |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|
| Критичность фактора времени (обязательства по срокам завершения работ )      | Низкая  | Средняя | Высокая |
| Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от организации более высокого уровня | Высокая | Средняя | Низкая  |

Оптимальной структурой проекта в данном случае является - матричная, так как технология проекта сложная, сложность проекта средняя, масштаб проекта средний, взаимосвязь между отдельными частями средняя, критичность фактора по времени средняя. Так же участники проекта будут совмещать проектную работу с линейной деятельностью.

Матричная организационная структура управления получила развитие в последние десятилетия. Она была создана в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптации широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка.

Условиями применения матричной структуры управления являются: невозможность или нежелание организации ограничиться только одним принципом группирования, трудовой процесс сложен и не поддается стандартизации, доминирует инновационный характер деятельности, внешняя среда динамична и непредсказуема.

Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: создается путем совмещения линейной и программно-целевой структур. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании

отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления. Рассмотрим матричную структуру на рисунке 9.

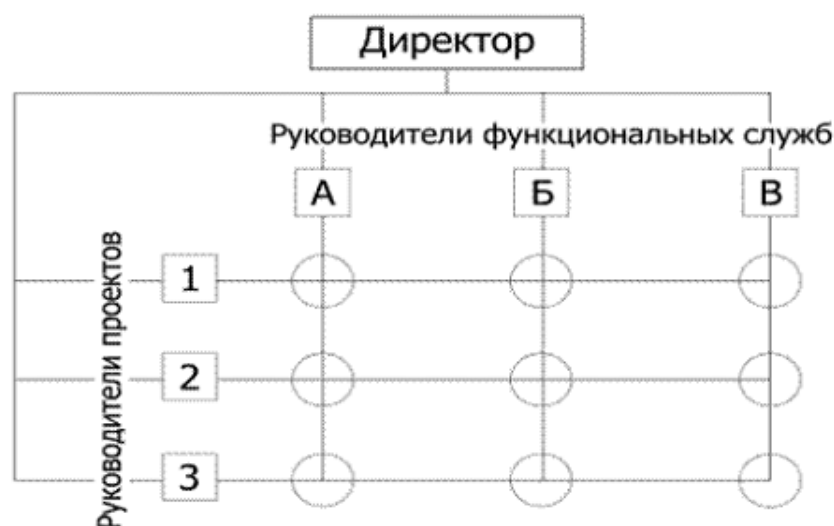


Рисунок 20 – Матричная структура управления

Как видно из рисунка, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей

специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ

получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов

значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними

вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства

сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне

усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы

достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды

преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур, который содержит следующие негативные моменты:

сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура

структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации

она является трудной и порой непонятной формой организации

в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании

в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами

для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия



для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций

мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности

при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании

наблюдается частичное дублирование функций

несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений

отмечается конформизм в принятии групповых решений

нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями

в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления

структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды

Анализ предпринимательства показал, что использование проектных и матричных структур целесообразно (эффективно) при следующих условиях:

когда разрабатываемый проект должен быть уникальным; работа над ним не должна носить рутинный характер

когда имеет место частая смена ассортимента или технологии

работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах

когда проблема решается общими усилиями членов группы

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей.

Суть матричного управления и важнейшее требование к организации управления в этом случае как раз и опирается на строгое согласование интересов нескольких начальников, претендующих на доступ к одним и тем ресурсам.

Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы.

Далее после определения структуры управления стоит перейти к последовательности работ.

Иерархическая структура работ - это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Так же иерархическая структура работ позволяет определить весь объем работ по проекту.

Важным элементом структуры выступают пакеты работ, представляющие собой как раз списки операций, в процессе выполнения которых достигается результат вышестоящей задачи. Пакет работ выполняется без потребности в дополнительной информации, выдает измеримый результат, подлежит

реалистичной оценке и может быть передан для исполнения стороннему подрядчику.

«Работа» – самое точное определение осуществляемых в ходе достижения проектных целей процедур в силу максимальной близости к задачному контексту проектной деятельности. Работу и задачу легче всего грамотно декомпозировать на составляющие операции и подзадачи. Работа – это элемент процессуального действия, имеющего входы, выходы, длительность, ресурсное наполнение, управляющее воздействие, а задача тяготеет к результату. Работа – категория динамическая, а задача – это точка в будущем, адекватная в понимании «достигнуто – не достигнуто» в заданный момент времени.

Значимость ИСР возрастает с ростом масштаба задачи. Являясь одним из ключевых факторов успеха проекта, иерархическая структура работ служит основой для:

детального понимания того, как мы будем решать задачу проекта  
планирования ресурсов, стоимости, рисков, качества, расписания  
четкого распределения ответственности между участниками и организации  
взаимодействия между ними

организации контроля выполнения работ и изменений

отчетности о выполнении мероприятий и всей задачи в целом

создания организационной структуры проекта

Ключевым моментом в создании иерархической структуры является декомпозиция. Декомпозиция - это инструмент, позволяющий выполнить разделение результатов поставки проекта на более мелкие, более управляемые элементы. Каждый следующий уровень иерархии более детально отражает элементы проекта. Декомпозиция выполняется до тех пор, пока работа и результаты поставки не определяются на уровне пакетов работ. Пакеты работ - это низший уровень детализации, который менеджер проекта должен держать под своим непосредственным контролем. Далее пакеты работ могут разбиваться на операции, которые потом могут быть разбиты на задания. Уровень

детализации будет варьироваться в зависимости от размера и сложности проекта. У разных результатов поставки могут быть разные уровни декомпозиции.

Чрезмерная декомпозиция может привести к непродуктивной управленческой трудоемкости, неэффективному использованию ресурсов и снижению эффективности при выполнении работы. Команда проекта должна найти баланс между слишком малой и слишком большой детализацией планирования ИСР.

Декомпозиция всей совокупности проектных работ включает следующие операции:

определение результатов поставки и работ для их достижения, получаемых путем анализа подробного описания работ по проекту. Список работ определяется путем экспертной оценки результатов поставки

структурирование и организация ИСР - метод анализа, использующий шаблоны ИСР, структурирует результаты поставки и соответствующие проектные работы и представляет их в виде иерархической структуры. В зависимости от выбранного шаблона в итоге может получиться несколько разных видов структуры. В шаблонах в качестве первого уровня декомпозиции могут быть использованы под проекты и основные результаты поставки (или фазы жизненного цикла проекта

разбиение верхних уровней ИСР на детализированные элементы нижних уровней

разработка и присвоение идентификационных кодов элементам ИСР

Существуют следующие виды декомпозиции: продуктовая, функциональная и по жизненному циклу. В данном случае декомпозиция будет сделана по функциональному методу. По существу, описывая иерархическую структуру работ мы описываем новый бизнес-процесс, бизнес-процесс развития, рисунок 18.

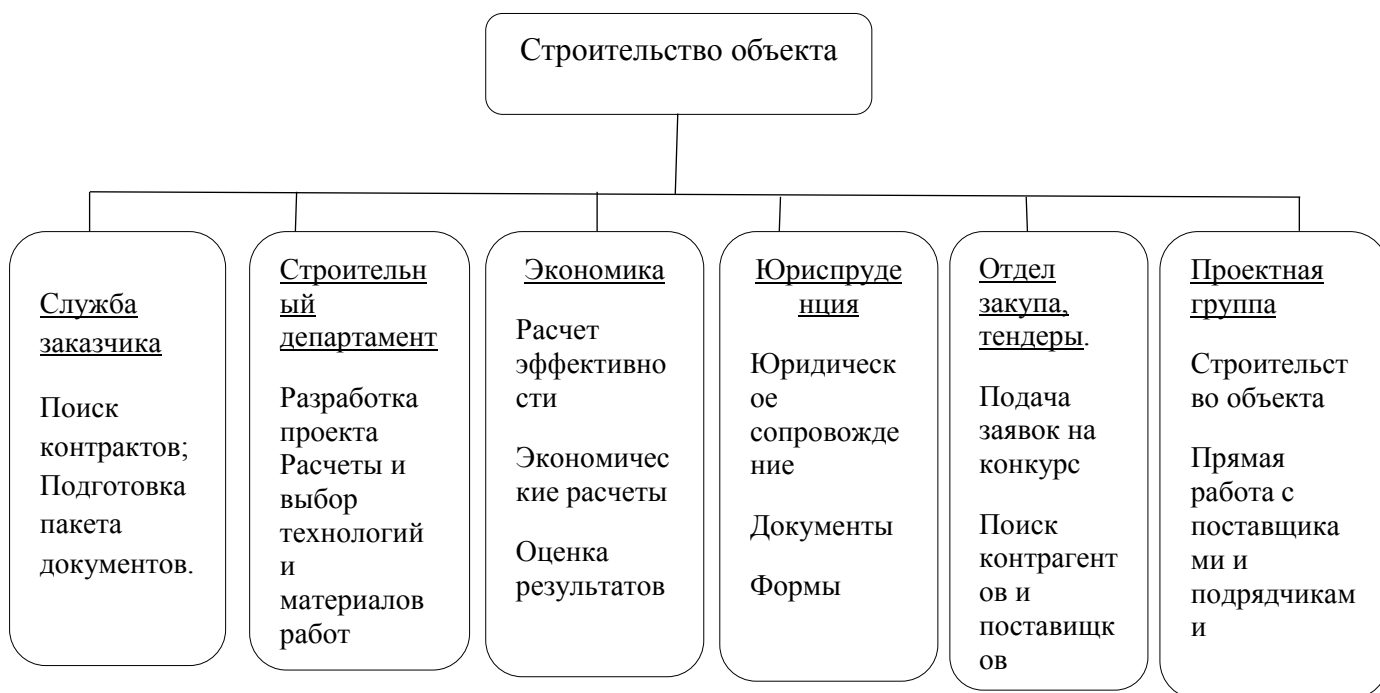


Рисунок 18 – Иерархическая структура работ

Таким образом, было рассмотрено два варианта по улучшению работы компании, как упоминалось ранее, более интересным вариантом будет реализация бизнес-процесса развития за счет участия в новом проекте. В следующей главе приведены материалы подтверждающие эффективность и целесообразность проекта.

### 3.2 Расчет эффективности предложения по повышению конкурентоспособности

В предыдущей части работы были рассмотрены варианты по повышению конкурентоспособности компании, оптимальным вариантом был признан проект в рамках государственного контракта. Строительство детского сада позволит компании привлечь денежные средства, повысить экономические показатели и конкурентоспособность. Для начала стоит оценить целесообразность проекта, для этого проведем анализ эффективности.

Поток реальных денег (Cash Flow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$$\text{Cash Flow} = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»}$$

В расчётах Cash Flow дипломного проекта «Вложения в проект» происходят в течение всего периода с декабря 2018 по октябрь 2019 гг. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой выручку по месяцам от объема выполненных работ.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20%. Ниже представлен графическое изображение потока денежных средств. В декабре 2018 года, инвестиции будут осуществиться за счет аванса, полученного в декабре 2018, затем по мере закрытия работ и получения выручки, часть денег будет уходить на нужды проекта. Как можно отметить прибыль, генерируются уже на первых сроках проекта, рисунок 21.

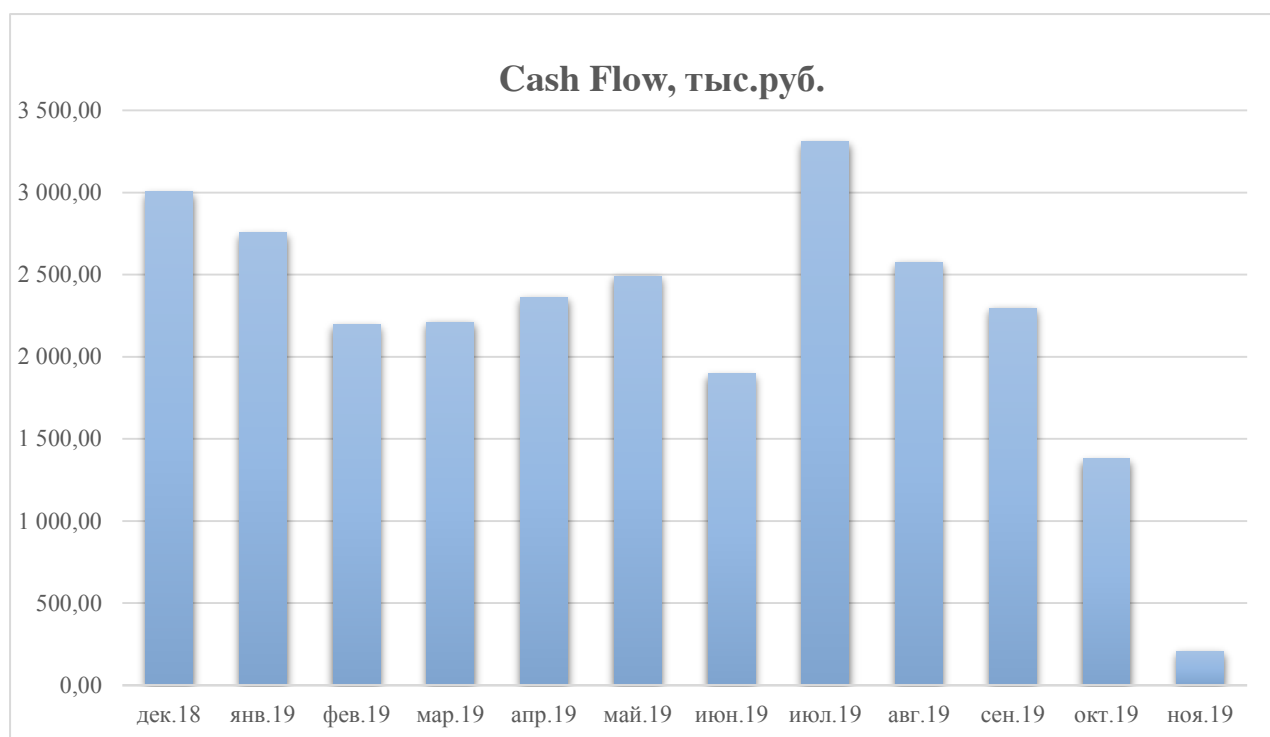


Рисунок 21– Cash Flow

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений

о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярными методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода. Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1+d)^i.$$

где,  $D_i$  – доход от реализации проекта  $i$  – го периода, принимается по данным таблицы Cash Flow;

$K_i$  – расходы при реализации проекта  $i$  – го периода, принимаются по данным таблицы Cash Flow;

$i$  – номер периода от 0 до  $n$ , где 0 – номер периода формирования проекта.

$d$  – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n).$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД, приложение А.

Ниже представлено графическое изображение, значения положительные так каждое выполнение дает прибыль, рисунок 22.

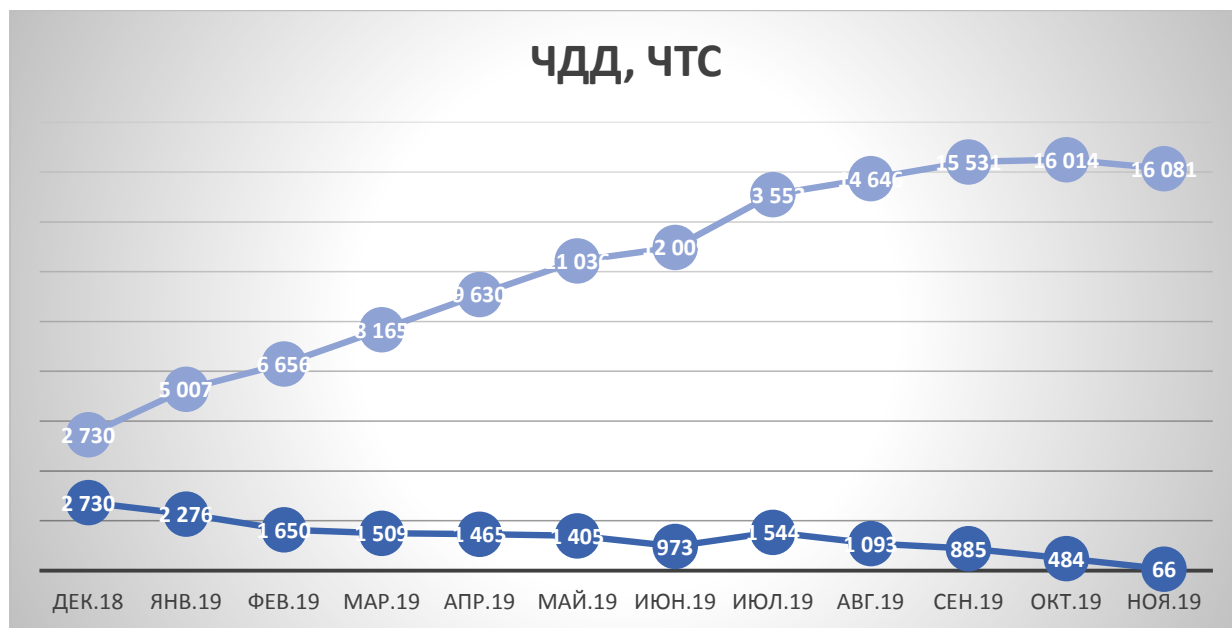


Рисунок -22 Чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость.

#### Индекс рентабельности

Индекс рентабельности – показатель эффективности инвестиции, который показывает отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала, то есть уровень доходов на единицу затрат.

$$PI = NPV / I,$$

где, NPV - чистая текущая стоимость,

I - сумма инвестиций в проект в руб.

Таким образом, на основании предыдущих данных рассчитан индекс рентабельности, который равен 0,15 ( 16 081 тыс.руб./106711руб.=0,15). Показатель PI ниже 1 следовательно проект не прибыльный.


Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения, при котором кривая ЧТС, будет периодически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 70%



Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 10 %. Тогда запас надёжности составит 7 что говорит о высоком запасе надёжности.

На основании проведенных расчетов экономической эффективности сформирует таблицу с показателями, которая поможет оценить целесообразность проекта, таблица 28.

Таблица 28 – Экономическая эффективность проекта

| Показатель                              | Расчетное значение   | Нормативное значение |
|---|--|----------------------|
| Чистый дисконтированный доход, тыс руб. | 16 081   | > 0                  |
| Индекс рентабельности                   | 0,15   | > 1                  |
| Внутренняя норма доходности, %          | 70%  | > 10%                |
| Запас надёжности, раз                   | 7  | > 2                  |
| Дисконтированный срок окупаемости, год  |  | +                    |

~~Следует сделать вывод о том, что проект является прибыльным.~~ После принятия проекта, изменятся основные показатели выручка увеличится на 5%, себестоимость уменьшится на 3%, уменьшится структура заемного капитала, что благосклонно отразится на показателе конкурентоспособности. Ниже приедены расчеты в подтверждение:

Таблица 29 - Единичные показатели конкурентоспособности предприятия и их перевод в относительные величины (ОВ)

| Рассчитанный единичный показатель                   | ООО "Строймеханизация" |            |         |         |
|---|------------------------|------------|---------|---------|
|   | 2018                   | 2019       | ОВ 2018 | ОВ 2019 |
| Издержки производства на единицу продукции тыс.руб. | 159 039,00             | 145 785,75 | 5,00    | 5,00    |
| Фондоотдача, руб.                                   | 14,94                  | 14,88      | 10,00   | 10,00   |
| Рентабельность услуг, %                             | 3,23                   | 5,23       | 5,00    | 10,00   |
| Производительность труда, тыс.руб.                  | 7 319,99               | 8 319,99   | 5,00    | 10,00   |
| Коэффициент автономии                               | 0,06                   | 0,08       | 5,00    | 5,00    |
| Коэффициент платежеспособности                      | 0,06                   | 0,46       | 5,00    | 5,00    |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                  | 0,03                   | 0,05       | 10,00   | 10,00   |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств       | 0,48                   | 0,60       | 10,00   | 15,00   |
| Рентабельность продаж                               | 0,06                   | 3,35       | 5,00    | 10,00   |
| Оборачиваемость запасов                             | 5,27                   | 5,26       | 15,00   | 15,00   |
| Коэффициент загрузки производ. Мощности             | 82,00                  | 84,00      | 15,00   | 15,00   |
| Коэффициент эффективности рекламы и стимулирования  | 0,00                   | 0,00       | 0,00    | 0,00    |
| Интегральный показатель конкурентоспособности услуг | 6,8                    |            |         |         |

1. Групповой критерий эффективности производственной деятельности:

$$\text{Эп1} = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 15 + 0,40 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10 = 10,95$$

$$\text{Эп2} = 0,31 \cdot 5 + 0,19 \cdot 10 + 0,4 \cdot 10 + 0,1 \cdot 10$$

2. Групповой критерий финансового положения предприятия:

$$\text{Фп} = 0,29 \cdot \text{Ка} + 0,20 \cdot \text{Кп} + 0,36 \cdot \text{Кл} + 0,15 \cdot \text{Ко}$$

$$\text{Фп1} = 0,29 \cdot 5 + 0,20 \cdot 10 + 0,36 \cdot 10 + 0,15 \cdot 5 = 7,8$$

$$\text{Фп2} = 0,29 \cdot 5 + 0,2 \cdot 5 + 0,36 \cdot 10 + 0,15 \cdot 15 = 8,3$$

3. Групповой критерий эффективности организации продаж

$$\text{Эс} = 0,37 \cdot \text{Рп} + 0,29 \cdot \text{Кз} + 0,21 \cdot \text{Км} + 0,14 \cdot \text{Кр}$$

$$\text{Эс1} = 0,37 \cdot 5 + 0,29 \cdot 15 + 0,21 \cdot 15 + 0,14 \cdot 0 = 9,35$$

$$\text{Эс2} = 0,37 \cdot 10 + 0,29 \cdot 15 + 0,21 \cdot 15 + 0,14 \cdot 0 = 11,2$$

4. Показатель конкурентоспособности услуги, таблица 30

Таблица 30 - Показатель конкурентоспособности услуги,

| Критерий                      | Вес критерия | Идеальное значение параметра | Единичный показатель |      |
|-------------------------------|--------------|------------------------------|----------------------|------|
|                               |              |                              | 2018                 | 2019 |
| Качество, балл                | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
| Стоимость строительства, балл | 0,20         | 5                            | 0,8                  | 0,8  |
| Скорость строительства, балл  | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
| Надежность подрядчиков, балл  | 0,20         | 5                            | 0,7                  | 0,7  |
| Профессионализм, балл         | 0,20         | 5                            | 1                    | 1    |
|                               |              | 25                           | 4,5                  | 4,5  |

Групповые показатели всех параметров, таблица 31.

Таблица 31 - Групповые показатели всех параметров

| Групповой показатель | 2018 | 2019 |
|----------------------|------|------|
| Эп                   | 6,45 | 8,45 |
| Фп                   | 7,8  | 8,3  |
| Эс                   | 9,35 | 11,2 |
| Кт                   | 4,5  | 4,5  |

Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности предприятия

$$KT1=0,15 \cdot \text{Эп} + 0,29 \cdot \text{Фп} + 0,23 \cdot \text{Эс} + 0,33 \cdot \text{КТ} = 0,15 \cdot 6,45 + 0,29 \cdot 7,8 + 0,23 \cdot 9,35 + 0,33 \cdot 4,5 = 6,8$$

$$KT2=0,15 \cdot \text{Эп} + 0,29 \cdot \text{Фп} + 0,23 \cdot \text{Эс} + 0,33 \cdot \text{КТ} = 0,15 \cdot 8,45 + 0,29 \cdot 8,3 + 0,23 \cdot 11,2 + 0,33 \cdot 4,5 = 7,73$$

Мы видим, что реализация проекта по строительству способствует повышению конкурентоспособности на 0,93 пункта.

## Выводы по разделу три

Таким образом, в третьем разделе были предложены возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов, и проведен расчет эффективности одного из предложений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом в рамках выпускной квалификационной работы магистра в первой главе было изучено понятие «конкуренция» и «конкурентоспособность», выделена специфика конкурентоспособности компании в строительной сфере. Рассмотрены общие тенденции на рынке строительных услуг, изучен отечественный опыт управления конкурентоспособностью строительных организаций, так же были рассмотрены методы определения конкурентоспособности строительных предприятий.

Во второй главе была охарактеризована строительная компания ООО «Строймеханизация», проведена оценка ее конкурентоспособности и сделан расчет показателя. Так же были изучены и описаны бизнес-процессы компании, для дальнейшего анализа и разработки предложений по улучшению бизнес-процессов.

В третьей части работы были описаны возможные сценарии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования бизнес-процессов, и проведен расчет эффективности одного из предложений

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Высш. шк., 2009.- 463с.
- 2 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / В.Б. Акулов. - М.: Флинта, МПСУ, 2010. - 264 с.
- 3 Алексеев, И. С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. - М.: "Дашков и К", 2010. - 304 с. Ансофф, И. Стратегическое планирование / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2008. – 645с.
- 4 Бабанова, Ю.В. Менеджмент инноваций: учебное пособие/ Ю.В. Бабанова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 146 с.
- 5 Багиев Г.Л. Международный маркетинг: учебник / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - СПб., 2008. – 367с.
- 6 Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 7 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
- 8 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
- 9 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского / К.Боумэн – М: Геодезическое предприятие «Земля», 2007. – 764 с.
- 10 Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 520 с.
- 11 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2008. – 462 с.
- 12 Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
- 13 Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент : практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 632 с.

- 14 Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
- 15 Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 2-е изд. – М. : Флинта : НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 589 с.
- 16 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
- 17 Захаров, С. В. Маркетинг : учеб. / С. В. Захаров, Б. Ю. Сербиновский, В. И. Павленко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 361 с.
- 18 Ивашкова, Н. И. Управление маркетингом : учеб. пособие / Н. И. Ивашкова. – М. : ФОРУМ : Инфра-М, 2010. – 423с.
- 19 Киселева, О.В. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. – М. : КНОРУС, 2010. - 478 с.
- 20 Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / Т.С. Колмыкова. – М. : ИНФРА-М, 2013. 3. Коссов, В.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учеб. для бакалавров / В.В. Коссов, И.В. Липсиц. – М. : ИНФРА-М, 2014.
- 21 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2007. – 893с.
- 22 Кузнецов, Б.Т. Инвестиционный анализ : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Б.Т. Кузнецов. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с.
- 23 Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2011. – 367 с.
- 24 Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
- 25 Сейфуллаева, М.Э. Международный маркетинг [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119592>.

26 Соловьев, Б. А. Маркетинг : учеб. для студентов вузов по направлению «Экономика» / Б. А. Соловьёв, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : Инфра-М, 2013. – 549 с.

27 Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб пособие / В. Н. Фунтов. – 3-е изд, доп. – СПб. : Питер, 2011. – 734 с.

28 Чернов, В.А. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 178 с

29 Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 30



Таблица А.1 – Экономические расчёты

| Наименование показателя       | Обозначение                | Периоды окупаемости проекта |          |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                               |                            | дек.18                      | январ.19 | февр.19 | мар.19 | апр.19 | май.19 | июн.19 | июл.19 | авг.19 | сен.19 | окт.19 | Ноя.19 |
| Доход                         | Д                          | 40,02                       | 8,77     | 5,98    | 6,04   | 6,80   | 12,45  | 9,48   | 16,55  | 12,88  | 11,47  | 2,73   | 0,21   |
| Капитальные вложения          | К                          | 37,01                       | 6,02     | 3,78    | 3,84   | 4,44   | 9,96   | 7,59   | 13,24  | 10,31  | 9,18   | 1,35   | 0,00   |
| Чистый доход                  | Д - К                      | 3,00                        | 2,75     | 2,20    | 2,21   | 2,36   | 2,49   | 1,90   | 3,31   | 2,58   | 2,29   | 1,38   | 0,21   |
| Дисконт                       | $1/(1+d)^i$                | 0,91                        | 0,83     | 0,75    | 0,68   | 0,62   | 0,56   | 0,51   | 0,47   | 0,42   | 0,39   | 0,35   | 0,32   |
| Чистый дисконтированный доход | $ЧДД = (Д-К)/(1+d)^i$      | 2,73                        | 2,28     | 1,65    | 1,51   | 1,47   | 1,41   | 0,97   | 1,54   | 1,09   | 0,89   | 0,48   | 0,07   |
| Чистая текущая стоимость      | $ЧТС = \sum_{i=1}^n ЧДД_i$ | 2,73                        | 5,01     | 6,66    | 8,17   | 9,63   | 11,04  | 12,01  | 13,55  | 14,65  | 15,53  | 16,01  | 16,08  |