

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Благодаря конкурентоспособности каждая организация стремится повышать качество на свою продукцию, снижать издержки, улучшать сервис обслуживания, уменьшать цену товара. В настоящее время не существует такой компании, которая смогла бы обойтись без анализа своей конкурентоспособности и своих конкурентов. С самого начала своего существования любое предприятие сталкивается с проблемами повышения конкурентоспособности. На этот фактор не влияет ни страна, ни жители, проживающие в данной стране. Поэтому можно сделать вывод, что с данной проблемой сталкивается каждая фирма по всему миру.

Кроме того, во время работы с информационной базой было выявлено отсутствие общепризнанного термина конкурентоспособности, не существует единой методики оценки конкурентоспособности. Хотя написано и опубликовано достаточное количество научных работ, связанных непосредственно с самой конкуренцией и конкурентоспособностью. В каждой работе приводятся свой собственный понятийный аппарат и разрабатывается своя собственная методология. Это связано с тем, что существует большое количество факторов, которые влияют непосредственно на конкурентоспособность компании. Поэтому все это требует индивидуального подхода в исследовании.

Для строительной отрасли также характерны перечисленные выше проблемы. Именно в этом и заключается актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования выступает строительная компания ООО «Строй-плюс».

Предметом исследования являются факторы увеличения конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

Целью данной работы служит разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- раскрыть понятие конкурентоспособности предприятия;
- определить текущий уровень конкурентоспособности ООО «Строй-плюс»;
- разработать рекомендации для увеличения конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка и приложений. В основную часть входят три главы.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности компании

1.1 Конкурентоспособность организации как экономическая категория

Основу конкурентоспособности положили Бернар И. и Колли Ж.-К. Они рассмотрели конкуренцию, как взаимоотношение, при котором происходит справедливое сопоставление всех субъектов хозяйственной деятельности: предложение и спрос на продукцию. Именно поэтому результатом этих взаимоотношений является конкурентоспособность [7, с.12].

О конкурентоспособности и о том, как ее повысить, написано уже немало работ различными научными деятелями. Такое многообразие обусловлено особенностями постановки задач и целей для объекта исследования или особенностями выбора предмета исследования [7, с.12]. Не смотря на это, в настоящее время не существует ее единого определения. Данные различия обусловлены тем, что экономическая сущность конкурентоспособности имеет ряд особенностей [8, с.41].

Данное понятие является самой важной характеристикой, которая оценивает эффективность деятельности объекта хозяйственной деятельности. Также она является показателем, который может применяться во всех областях жизнедеятельности, несмотря на то, что он является экономическим. Но рассматривать его следует не в общем, а ориентируясь на его субъект.

Существуют различные уровни конкурентоспособности:

- конкурентоспособность товара - способность продуктов обеспечивать своих потребителей такими товарами и услугами, которые отвечают их требованиям на основе качественной и стоимостной характеристики;
- конкурентоспособность фирмы - способность компании опережать конкурентов своей эффективностью, находящихся в данной отрасли, а также обеспечивать своих клиентов такими товарами и услугами, которые отвечают их требованиям;
- конкурентоспособность отрасли - способность отрасли обеспечивать местные рынки такими товарами и услугами, которые отвечают их требованиям, а также развивать конкурентоспособность отрасли и поддерживать компании, находящиеся в данной отрасли;
- конкурентоспособность региона - способность региона обеспечивать внутренние рынки такими товарами и услугами, которые отвечают их требованиям, а также обеспечивать конкурентоспособность субъектов и качество жизни населения;
- конкурентоспособность страны - способность страны обеспечивать мировые рынки такими товарами и услугами, которые отвечают их требованиям, а также увеличивать качество жизни населения в стране и поддерживать ВВП [17, с.16].

Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы: [12, с.20]

- технико-экономические факторы - это факторы, которые зависят от производства: качество товаров, издержки и цену;
- коммерческие факторы - это факторы, которые влияют на дальнейшую реализацию товара: конъюнктура рынка, сервис, реклама и имидж компании;
- нормативно-правовые факторы - это факторы, которые отражают технические, экологические, патентно-правовые требования.

Конкурентоспособность можно только определить при наличии конкурентов. Организации будут являться конкурентами только при всех перечисленных условиях: [8, с.119]

- выпускаемая продукция компаний является схожей характеристиками;
- сегменты рынка, на которые поступает выпускаемая продукция компаний, являются идентичными;
- у компаний одинаковые фазы жизненного цикла.

Также, существуют организации, без которых не могут обходиться ни общество, ни государство. У них конкурентоспособность является навязанной. Чаще всего к таким компаниям относятся монополизированные или те, кто обладает чем-то исключительным. Например, это могут быть особые ресурсы, права или местоположение.

Конкурентоспособность у объекта определяется конкурентными преимуществами. Именно они обеспечивают первенство над соперниками. Оно появляется только тогда, когда покупатели начнут приобретать товар. Конкурентное преимущество становится сильным при заинтересованности клиентов в разнообразных характеристиках товара [17, с.50]

Конкурентные преимущества - это характеристики и свойства конечного продукта, создающие для компании превосходство над конкурентами [15, с.47]. Считается, что хорошо выраженное конкурентное преимущество, когда у компании прибыль выше среднего на рынке. [34, с.133]

М. Портер считает, успех компании в конкуренции полностью зависит от наличия у нее конкурентных преимуществ. Только благодаря введению новшества можно добиться конкурентного преимущества. Нововведения могут быть не только в продукции, но и в технологиях, и способах управления. [11, с.551].

Существуют две классификации конкурентных преимуществ. Они делятся на:

- преимущества низкого порядка - это достоинства объекта, которые не способны обеспечить его приоритет перед другими на долгий срок. Это связано с тем, что используются дешевые источники такие, как рабочая сила или сырье. Данные источники являются очень неустойчивыми: они легко могут быть потеряны из-за роста цен или использованием их конкурентами.
- преимущества высокого порядка - это достоинства объекта с высокой устойчивостью перед конкурентами, которые способны долгосрочно обеспечивать преимущество. К ним относятся: уникальная продукция, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, уникальная технология и хорошая репутация фирмы [18, с.48].

Конкурентные преимущества не являются стабильными. Со временем, с развитием технологий и глобализацией экономики изменяется не только характер, но и сама структура конкурентных преимуществ. Так, например, из-за глобализации компаниям приходится учитывать национальные особенности каждой стран. Сейчас территория и государство перестали рассматриваться только, как место,

они являются основами стратегий организаций. Конкурентные преимущества подстраиваются под инновации: постоянно меняются технологии производства, способы контроля и сбыта товаров [8, с.50].

Конкурентное преимущество компании отражается в таких показателях, как: занимаемая доля рынка, качество продукции, стадии и длительность жизненного цикла товара, приверженность потребителей, различные разработки и инновации, степень вертикальной интеграции, а также уровнем использования производственных мощностей и загрузки оборудования. Но не стоит забывать, что это не конечные показатели. Конкурентное преимущество имеет различные формы, которые напрямую зависят от специфических особенностей отрасли, региона, рынка и от самого товара [17, с.66].

1.2 Основные методики определения конкурентоспособности компании

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой трудоемкую работу, так как:

- для анализа требуются все данные о качестве и ресурсоемкость всех рабочих компании;
- не существуют международные документы, регламентирующие оценку способности к конкурентоспособности;
- в нашей стране ни одно министерство и ведомство не занимается и никогда не занимались проблемами конкурентоспособности [14, с.26].

Для того, чтобы начать оценку конкурентоспособности компании, нужно иметь уже готовую сформированную цель исследования. Данное действие является основополагающим, так как от него зависит весь дальнейший ход анализа. Неверная формулировка цели исследования приведет к искажению результатов. Ведь, при определении положения товара компании на рынке нужно сравнить его с аналогичными, при оценке перспектив сбыта товара нужно не только проанализировать конкурентную продукцию, но и нужно рассмотреть потребителей: их потребности и удовлетворенности, уровень дохода, а также выявить динамику спроса. Проводимая оценка конкурентоспособности компании всегда несет в себе какие-либо цели: от положения ее продукции в отрасли до определения ее инвестиционной привлекательности. Поэтому объект и предмет

оценки зависит от поставленной задачи [37, с.25].

Существуют три уровня оценки конкурентоспособности:

- микроуровень - к данному уровню относятся: продукция, производство, компании. Конкурентные характеристики отражают качество и цену. Здесь, во время анализа происходят расчеты и исследования товаров и услуг. С помощью оценки потребителя определяется самая привлекательная для него продукция.
- мезоуровень - это уровни отрасли или корпоративных объединений различных организаций. Факторы данного уровня обеспечивают устойчивый рост показателей эффективности для использования ресурсов отрасли. На данном уровне анализ происходит по параметрам, которые связаны с производством и потреблением конкретного вида товаров. Здесь важны цена, качество, условия доставки, обслуживание при продаже и последующем использовании.
- макроуровень - народно-хозяйственные комплексы и другие объединения страны. Оценка показывает общее состояние хозяйственных систем.

При оценке конкурентоспособности показатели могут быть качественными и количественными. К качественным критериям могут относиться, например, соответствие моде и отсутствие брака, а к количественным - производительность рабочего, потребляемая мощность техники и т.п. [12, с.17].

Не существует единой и общей классификации методик оценки конкурентоспособности. Так, например, Тимирьянова В.М. разделяет данные методики на две группы:

1. Критерий использования формализованных процедур оценки на:
 1. Качественные методики. К ним относятся: SWOT- анализ, матричные и рейтинго - экспертные методы;
 2. Количественные методики. Это индексные методы, методы оценки по доле рынка или товарам.
2. Критерий зависимости от характера данных:
 1. Методика документально подтвержденных данных. К ним относятся: методы обзора статистических данных, методы оценки отчетности;
 2. Методы, которые основаны на чьем-то мнении. Это данная экспертная оценка, а также проведенные социологические исследования [14, с.136]

Арбатская Е.А. выделяет 3 разных подхода: маркетинговый, факторный и комплексный. В маркетинговом подходе оценивается доля рынка, его

привлекательность и удовлетворенность клиентов. В данном подходе применяются матричные методы, они просты в применении и хорошо наглядны, а также метод опроса, анкетирования и статистической обработки. Факторный подход выявляет, оценивает ключевые факторы успех и сравнивает их с конкурентами. Данный подход содержит метод оценки конкурентоспособности и метод теории эффективной конкуренции. А в комплексном подходе происходит комплексная реальная оценка конкурентоспособности может различаться в зависимости от использованного метода [6, с.2].

Лазаренко А.А. привела свою классификацию методов оценки конкурентоспособности:

- матричные методы - они оценивают конкурентоспособность компаний в динамике. Данные методы могут позволить провести отличный анализ при использовании реальной невыдуманной информации. Он прост в расчетах и очень нагляден, но нет анализа причин, а также может осложнить принятие управленческих решений. Примерами являются матрица Портера, матрица БКГ, модель GE/ Mc Kinsey и другие;
- методы, которые основаны на оценке конкурентоспособности товара или услуги предприятия - для данных методов характерно то, что самый конкурентоспособным товаром является продукция с наивысшим качеством и наименьшей ценой. Здесь простая и очень наглядная оценка, но, с другой стороны, они предоставляют только ограниченный доступ к преимуществам и недостаткам деятельности организации. Основные примеры - дифференциальный метод, комплексный метод и смешанный метод оценки;
- методы, которые основаны на теории эффективной конкуренции - в данном методе самые конкурентоспособными компаниями являются фирмы с отличной организацией работы всех сотрудников. Данная оценка происходит на основе имеющихся ресурсов у компании. Он позволяет быстро и полно показать положение объекта на отраслевом рынке, но метод не является объективным из-за суммирования способностей к достижению конкурентных преимуществ;
- комплексные методы - оценка данного метода основывается на степени удовлетворения потребностей и эффективности производства. Он является простым в расчетах, а также имеет единственную интерпретацию выводов, но у него присутствует неполнота характеристики деятельности компании. Примером служит метод интегральной оценки [9, с.37].

Приведенный анализ показывает, что до сих пор так и не существует универсального и единого алгоритма для проведения метода оценки

конкурентоспособности.

2 Оценка конкурентоспособности ООО «Строй-плюс»

2.1 Общая характеристика ООО «Строй-плюс»

Предприятие ООО «Строй-плюс» зарекомендовало себя в качестве ответственной подрядной организации, характеризующейся высоким качеством выполняемых работ и услуг.

ООО «Строй-плюс» является обществом с ограниченной ответственностью, также предприятие является юридическим лицом и действует на основании Устава и других нормативных документов. Предприятие располагает собственным имуществом, имеет расчетный счет и самостоятельный баланс. Учредителем компании является Гелперин М.Л. Предприятие ООО «Строй-плюс» зарегистрировано в 2011 году.

Юридический адрес ООО «Строй-плюс» – Санкт-Петербург, Волковский проспект, 110, л. А.

В собственности компании находится имущество (финансовые ресурсы и материальные ценности), учитываемое на балансе предприятия. Имущество ООО «Строй-плюс» образовано за счет средств учредителей общества, которые вложены в Уставный капитал, а также из дополнительных вкладов полученных доходов от хозяйственной деятельности, заемных средств, а также прочих поступлений.

Основная цель производственно-хозяйственной деятельности ООО «Строй-плюс» - получение прибыли. Основной вид деятельности предприятия – выполнение подрядных обязательств посредством оказания услуг строительства.

ООО «Строй-плюс» в настоящее время не ведет никакой инвестиционной деятельности, за исключением реинвестирования прибыли в расширение воспроизводства текущего направления деятельности. Филиалы, дочерние и зависимые общества у рассматриваемого предприятия отсутствуют.

Налогообложение ООО «Строй-плюс» осуществляется в соответствии с общей системой налогообложения.

В соответствии с действующей структурой управления ООО «Строй-плюс» утвержден следующий состав ключевых функций управления и служб, которые обеспечивают их реализацию (рис 1):

Директор

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Бухгалтер

Юрист

Отдел снабжения

Инженерно-технический персонал

Инженер-сметчик

Инженер-куратор

Служба кадров

Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Строй-плюс»

Высшим исполнительным органом ООО «Строй-плюс» является генеральный директор, который осуществляет текущее руководство производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Основная задача генерального директора заключается в выработке и реализации политики, соответствующей ключевым целям организации, и организации выполнения деятельности по достижению стратегических целей предприятия.

Начальник производства несет ответственность за производственную деятельность компании, осуществляет организацию работы основных цехов и всех вспомогательных подразделений предприятия.

Инженерно-технические работники компании уделяют значительное внимание процессам управления качеством производства строительных работ, а также подготовке конечной документации по сдаваемым объектам.

Отдел снабжения осуществляет обеспечение строительных участков строительными материалами, комплектующими, эксплуатационными материалами, горюче-смазочными материалами, вспомогательными материалами, запасными частями, инструментами, предметами бытового обихода рабочих, спецодеждой.

Юрист осуществляет юридическое сопровождение предприятия в полном объеме; занимается договорно-правовой работой (разработкой и правовой экспертизой договоров, выявлением и оценкой правовых рисков, подготовкой предложений по их минимизации), сопровождением договоров с контрагентами, заключением договоров аренды, сопровождением сделок, работой с арендодателями (переговоры и пр.).

ООО «Строй-плюс» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- строительство нежилых и жилых зданий;
- разборка и последующий снос зданий;
- наружные облицовочные и штукатурные работы;
- земляные работы (включающие в себя механизированную разработку грунта и осуществление специальных работ в грунте при устройстве фундаментов и оснований);
- устройство конструкций из камня;
- устройство монолитных конструкций и монтаж железобетонных и сборных конструкций;
- монтаж ограждающих и несущих металлических конструкций;
- защита от коррозии строительных конструкций;
- кровельные работы;
- теплоизоляционные и гидроизоляционные работы;
- электромонтажные работы (системы и сети отопления, канализации, вентиляции, водоснабжения, кондиционирования воздуха, аспирации и пневмотранспорта).

Кроме того, ООО «Строй-плюс» вправе заниматься иными видами деятельности, которые не запрещены законом.

Проведем анализ основных финансовых результатов деятельности ООО «Строй-плюс» за период с 2017-2019 гг. (таблица 1). Согласно данным таблицы 6, с 2017 по 2019 год основные финансовые показатели деятельности компании ООО «Строй-плюс» характеризовались положительной динамикой. В 2018 году выручка по сравнению с 2017 годом увеличилась на 15560 тыс. руб. (на 14,7%) , а в 2019 году

выручка от продажи товаров, продукции и услуг составила 128560 тыс. руб., что больше результата 2018 года на 7330 тыс. руб. (на 6,1%).

Таблица 1 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «Строй-плюс» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Абс.изм., тыс.руб.		Темпы роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Выручка	105670	121230	128560	15560	7330	114,7	106,1
Себестоимость	81112	90565	97220	9453	6655	111,7	107,4
Валовая прибыль	24558	30665	31340	6107	675	124,9	102,3
Чистая прибыль	13185	18654	14723	5469	-3931	141,5	78,9
Рентабельность, %	16,26	20,60	15,14	4,34	-5,45	-	-

В 2018 году себестоимость продукции компании увеличилась на 9453 тыс. руб. в сравнении с показателями 2017 года, а в 2019 году произошло увеличение себестоимости на 6665 тыс. рублей. Чистая прибыль компании ООО «Строй-плюс» за 2018 год выросла на 5469 тыс. руб. Результат 2019 года уменьшился на 3931 тыс. руб. в сравнении с аналогичным периодом 2018 года.

Уровень рентабельности хозяйственной деятельности составил в 2017 г. 16,26%. В 2018 г. уровень рентабельности увеличился до 20,6% или на 4,34%. В 2019 г. произошло сокращение уровня рентабельности на 5,45% – до 15,14%.

Таким образом, по результатам финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организацией в отчетном периоде были увеличены объемы как производства товарной продукции, так и ее реализации. Показатели, в конечном

итоге, обеспечили получение предприятием чистой прибыли, которая необходима для его дальнейшего перспективного развития.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Строй-плюс»

К числу основных факторов, влияющих на развитие строительного рынка, относятся уровень благосостояния граждан, конъюнктура строительной отрасли, состояние динамики ввода новых жилых и нежилых зданий и объемов ремонтно-монтажных работ.

Проведем PEST-анализ внешней среды компании (табл. 2).

Таблица 2 - PEST-анализ внешней среды

Политика (P)	Экономика (E)
1. Внешнеполитическая нестабильность	1. Медленное восстановление российской экономики после спада
2. Высокие налоги	2. Высокий уровень инфляции.
3. Тенденция к национализации крупного бизнеса	3. Колебания валютных курсов. Рост цен на ресурсы
4. Законодательные новации усложняют деятельность бизнеса	4. Сокращение платежеспособного спроса
Социум	Технология
1. Сокращение численности населения	1. Сегментирование рынка по торговым форматам

- | | |
|---|---|
| <p>Изменения уровня и стиля жизни,</p> <p>2. сокращение расходов на покупку недвижимости и ремонт</p> | <p>2. Развитие НИОКР</p> |
| <p>3. Ориентация на импортозамещение</p> | <p>Отсутствие глобальных инноваций – придумать принципиально новую технологию производства сложно</p> <p>3.</p> |
| <p>Изменение базовых ценностей общества, стремление к эстетизации интерьера</p> <p>4.</p> | <p>4. Постоянные краткосрочные обновления рыночных тенденций</p> |

Непосредственное влияние на строительную отрасль оказывают как инвестиционный спрос, так и потребительский спрос.

Проанализируем действующие на строительном рынке конкурентные силы в соответствии с моделью Портера.

Вхождение новых конкурентов на рынок: угроза низкая, для создания крупных компаний требуются значительные инвестиции.

Товары-заменители: заменителями строительных услуг высокого качества могут выступить более дешевые услуги низкого качества.

Давление конкуренции: сильное давление, рынок строительства высоко конкурентный.

Сила потребителей: потребители стремятся получить лучшее качество и лучший уровень обслуживания по минимальной цене, поэтому строительные предприятия ведут активную борьбу за предпочтения потребителей.

В настоящее время среднестатистический покупатель – это человек с относительно небольшим доходом. Это связано с тем, что многие состоятельные люди давно решили квартирный вопрос и имеют большое количество инвестиционной недвижимости. Однако и в инвестиционном плане недвижимость становится непривлекательной, так как стоимость квадратного метра снижается, а расходы на его содержание увеличиваются.

В таблице 3 представлены доли рынков главных застройщиков Санкт-Петербурга.

Таблица 3 – ТОП-10 застройщиков

Компания	Доля рынка по количеству объектов, %	Доля рынка по площади застройки, %
СП Альфастрой	8,06	2,6
ООО Дальпитерстрой	6,36	3,3
СК Вирастрой	5,02	2,4
ПСК Строй-плюс	4,11	2,2
ГК КПД Газстрой	3,76	1,1
ООО Монтажспецстрой	3,08	0,5
СК Стройинвест	2,89	2,3
НСК Капитал Инвест	2,21	1,4
Энергомонтаж	2,20	3,1
Новый квартал	2,17	1,3

Основными конкурентами ООО «Строй-плюс» являются следующие компании: СП «Альфастрой», ООО «Дальпитерстрой», СК «Вирастрой», ГК «КПД Газстрой».

Крупные строительные компании не собираются покидать рынок, поэтому отрасль может сократиться только за счет единичных строительных предприятий.

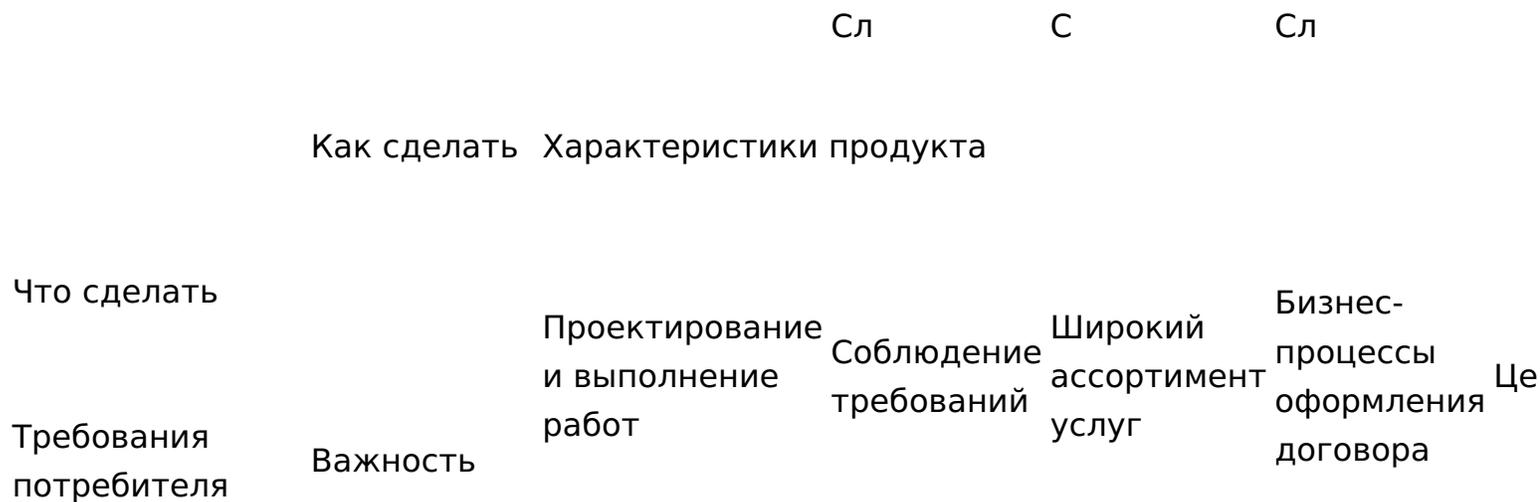
Предполагаемые действия конкурентов в дальнейшем заключаются в стремлении к расширению рынка сбыта и оптимизации ассортимента, стремлении дифференцировать товар, в активизации коммуникативной и рекламной деятельности.

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Строй-плюс»

Стратегия ООО «Строй-плюс» в отношении управления качеством ориентирована на удовлетворение потребностей потребителей, установления доверия к компании, что может быть достигнуто за счет строгого соблюдения установленных правил.

Качество обслуживания и качество оказываемых услуг – все работы выполняются в соответствии с техническим заданием, которое предоставляет заказчик. У заказчика не возникает вопросов о качестве выполнения работ, так как на каждую отдельную работу составляется акт, который подписывает заказчик. В ООО «Строй-плюс» работают высококвалифицированные профессионалы с большим опытом работы в области управления и строительства. На объекте одновременно работают несколько специалистов, группа рабочих во главе с прорабом выполняют строительные работы, в это же время составляется вся необходимая документация, ведется общий журнал работ, делаются акты на скрытые работы.

Дом качества проиллюстрирован на рисунке 2.



Срок	2	X			*	
Надежность	4		X	X		*
Универсальность 1			*	X		X
Простота оформления	3	*		*	X	*
Доступность	5		X	*	*	X
	Оценка	5	7	3	8	6
	Направления улучшения					=
	Целевые значения	7	8	5	9	6

Рисунок 2 – «Дом качества»

X – сильная взаимосвязь

* – умеренная взаимосвязь

- повышение качества

= – без изменений

Конкурент А – «Дальпитерстрой»

Конкурент В – «СтройПлюс»

Конкурент С – «Альфастрой»

Учитывая, все выше сказанное, можно подвести итог, что по качеству оказываемых услуг компания «Строй-плюс» не уступает своим конкурентам.

SWOT-анализ не только оценивает фактическое положение компании, но и определяет перспективы компании. Это происходит благодаря изучению сильных и слабых сторон организации, ее конкурентные возможностей и угрозы. Сильные стороны показывают преимущества компании перед конкурентами. Слабые - это то, над чем компании стоит поработать, улучшить. К возможностям относятся характеристики внешней среды, которые помогают увеличить бизнес. А угрозы - недостатки рынка, которые уменьшают его привлекательность.

Сильные стороны ООО «Строй-плюс»:

1. Высокое качество услуг.
2. Соблюдение сроков выполнения услуг
3. Обеспеченность современной техникой и оборудованием
4. Использование передовых технологий
5. Высокая квалификация персонала
6. Эффективная система мотивации персонала
7. Эффективная система управления

Слабые стороны ООО «Строй-плюс»:

1. Старение коллектива.
2. Высокий уровень производственных затрат.
3. Сезонность производственной деятельности
4. Высокий уровень транспортных расходов.
5. Трудности при подборе сезонного персонала.
6. Отсутствие системы ранжирования поставщиков.

Возможности ООО «Строй-плюс»:

1. Возможен выход в новые регионы.
2. Рынок не насыщен.
3. Проводимая политика импортозамещения
4. Хороша репутация компании.
5. Возможность давления на поставщиков.

Угрозы ООО «Строй-плюс»:

1. Зависимость от государства.

2. Неблагоприятные изменения законодательства.
3. Высокие требования заказчиков
4. Демпинг со стороны конкурентов.
5. Изменение условий привлечения заемных средств
6. Колебания валютного курса и рост цен на ресурсы

Матричная форма анализа показана в таблице 4. Данный вид стратегического анализа является основой для изучения конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

Таблица 4 - SWOT-анализ

Strengths

1. Высокое качество продукции
2. Быстрое выполнение работ
3. Современная техника
4. Передовые технологии
5. Высокопрофессиональные кадры
6. Заинтересованность персонала
7. Эффективное управление

Weaknesses

1. Старение коллектива
2. Высокий уровень производственных затрат
3. Сезонность работ
4. Удаленность объектов строительства
5. Поиск сезонных рабочих
6. Отсутствие системы ранжирования поставщиков

Opportunities

1. Выход на новые рынки
2. Ненасыщенный рынок
3. Политика импортозамещения
4. Хорошая репутация компании
5. Скидки у поставщиков

Threats

1. Государственная политика
2. Ужесточение законодательства
3. Высокие требования заказчиков
4. Демпинг конкурентов
5. Власть банков
6. Курс валюты

Таким образом, можно подчеркнуть, что благодаря SWOT анализу мы смогли структурировать информацию об ООО «Строй-плюс» и оценить ее роль в строительной отрасли. Мы увидели, что у организации имеется большое количество сильных сторон. Главной слабой стороной является зависимость от государства. Полученные данные послужат основой для дальнейшего анализа компании.

Построим матрицу Мак-Кинси.

Таблица 5 - Оценка степени привлекательности сегментов строительного рынка

Параметры	вес	Эконом	Комфорт		Бизнес		
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
		Конкуренция	0,4	4	1,6	3	1,2
Размер и темпы роста рынка	0,3	3	0,6	2	0,6	2	0,6
Концентрация потенциальных клиентов	0,1	5	0,5	1	0,1	1	0,1
Доступность рынка	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Интегральная оценка привлекательности сегмента	1,0		3,8		2,3		1,9

В таблице 6 оценим конкурентную позицию ООО «Строй-плюс» на рынке.

Таблица 6 - Оценка конкурентной позиции продукта на рынке

Параметры	вес	Эконом	Комфорт		Бизнес		
		Оценка	Результат	Оценка	Результат	Оценка	Результат
		Качество продукции	0,2	4	0,8	2	0,4

Доля в рынке	0,3 3	0,9	1	0,3	2	0,6
Издержки на производство	0,1 2	0,2	5	0,5	3	0,3
Инновационный потенциал	0,4 5	2,0	5	2,0	3	1,2
Интегральная оценка конкурентной позиции в сегменте	1,0	3,3		3,7		2,7

Построим итоговую матрицу на рисунке 3.

		Конкурентная позиция		
		высокая	средняя	низкая
	успех	успех	?	
Привлекательность отрасли	успех		средний бизнес	
	низкая		бизнес	поражение
	средняя		эконом	
	высокая	комфорт		
		доходный бизнес	поражение	поражение

Рисунок 3 – Матрица МакКинси

Таким образом, для ООО «Строй-плюс» перспективными сегментами строительного рынка являются сегменты «эконом» и «комфорт».

3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Строй-плюс»

3.1 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Строй-плюс»

Миссия компании – предоставить возможность улучшить качество жизни для всех и каждого.

Для эффективного управления организацией необходима согласованная система целей, причем не формально поставленных целей, а осознанных целей всех членов организации.

Дерево целей ООО «Строй-плюс» представлено на рисунке 4.

1 уровень

2 уровень

3 уровень

Достижение лидерства на рынке

Рост объемов продаж на российском рынке

Снижение себестоимости и цен

Активизация коммуникативной деятельности

Выход на новые рынки

Диверсификация

Повышение качества

Оптимизация системы менеджмента качества

Модернизация корпоративных стандартов

Уточнение обратной связи от клиентов

Изучение зарубежного
опыта

Привлечение
квалифицированного
персонала

Совершенствование
имиджа работодателя

Рост квалификации
персонала

Повышение квалификации
собственного персонала

Внедрение системы
обучения

Совершенствование
системы мотивации

Достижение стабильной
перспективной финансовой
устойчивости

Оптимизация структуры
капитала

Повышение доли
собственного капитала

Рисунок 4 – Дерево целей ООО «Строй-плюс»

Таким образом, перечень стратегических целей ООО «Строй-плюс» включает в себя цели, направленные на достижение лидерства на рынке в сфере маркетинга, повышение качества производственного процесса – в сфере производства, рост квалификации сотрудников в сфере персонала и достижение перспективной финансовой устойчивости в сфере финансов.

Сформулируем стратегические цели предприятия.

1. увеличение доли рынка;
2. более высокое и надежное положение в отрасли;
3. увеличение возможностей роста бизнеса;
4. увеличение известности марки «ПСК Сибирь».

Таким образом, общая стратегия ООО «Строй-плюс» должна ориентироваться на преимущества и ключевые факторы успеха компании и стремиться к достижению целей предприятия. Товарная политика предусматривает формирование наиболее прибыльного ассортимента. Привлечение покупателей должно осуществляться за

счёт качества строительства и доступных цен.

Мероприятие 1 – внедрение стратегии диверсификации.

Обеспечение сильной позиции предприятия на рынке и поддержание ее на долгосрочной основе предполагает развитие компании посредством расширения бизнеса ООО «Строй-плюс». Соответственно, для ООО «Строй-плюс» стратегия развития основывается на динамичном росте продаж и повышении рентабельности бизнеса в результате завоевания новых сегментов рынка. Мы предлагаем развивать деятельность компании в сегменте «комфорт» с одновременным укреплением позиций в сегменте «эконом».

Рассмотрим модель внедрения стратегии диверсификации на рисунке 5. Управленческий цикл, основанный по принципу: «Планируй – Действуй – Проверьй – Совершенствуй» (PlanDoCheckAct), позволяет постоянно совершенствовать стратегическую деятельность компании. Этот принцип реализуется посредством следующих этапов:

Планируй (Plan): постановка целей, определение процессов, необходимых для распределения результатов в соответствии с возможностями по улучшению параметров деятельности (выбор приоритетных мероприятий).

Стратегия компании

Планирование

Анализ практики управления мероприятиями

Выполнение мероприятий

Аудит

Изменения, мониторинг

Контроль и корректировка

Корректирующие и предупреждающие действия

Рисунок 5 - Модель внедрения стратегии диверсификации

Действуй (Do): внедрение процессов, реализация мероприятий.

На данном этапе осуществляется внедрение разработанной стратегии. В первую очередь стратегия фиксируется в нормативно-правовых актах компании, после чего целевые показатели доводятся до ключевых участников процесса реализации новой стратегии. Те, в свою очередь, определяют пути достижения целевых показателей. После этого назначаются лица, ответственные за реализацию мероприятий по достижению целевых показателей стратегии, которые приступают к реализации данных мероприятий.

Проверяй (Check): контроль и измерение процессов и продуктов на соответствие стратегии, поставленным целям, ключевым характеристикам данных процессов.

На данном этапе осуществляется мониторинг достижения целевых показателей стратегии. Подразделения осуществляют контроль достижения целевых показателей и отчитываются высшему руководству.

Совершенствуй (Act): разработка мероприятий по дальнейшему повышению эффективности деятельности.

По результатам мониторинга выявляются проблемные места в процессе достижения целевых показателей. По результатам выявления этих проблемных мест разрабатываются мероприятия по корректировке действующей стратегии.

Мероприятие 2 – совершенствование продвижения на рынке.

Маркетинговая цель рекламной деятельности деятельности ООО «Строй-плюс» - привлечение новых покупателей и рост продаж. Пути достижения этой цели:

– укрепление позиций ООО «Строй-плюс» как предприятия, предлагающего высококачественные консалтинговые услуги на российском рынке.

– укрепление бренда ООО «Строй-плюс» путем проведения различных PR-мероприятий.

– использование широкого спектра маркетинговых коммуникаций для более эффективного взаимодействия с потребителями.

Рекламная кампания ООО «Строй-плюс» предполагает использование пяти каналов продвижения – рекламы в местных СМИ, рекламы в пригородных электропоездах, наружной рекламы, взаимодействия с потребителями в социальных сетях, продвижения с помощью веб-сайта.

Таким образом, с минимальными затратами будет охвачена целевая аудитория предприятия. Бюджет запланированной рекламной кампании включает совокупность расходов по реализации предложенных мероприятий – размещения рекламы в прессе и метрополитене, рекламной деятельности в социальных сетях: ведения аккаунтов, съемок и размещения роликов, проведения конкурсов.

Рассмотрим бюджет рекламной кампании в таблице 7.

Таблица 7 – Бюджет рекламной кампании

Каналы продвижения	Инструменты	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Реклама в СМИ	Городской портал	15	15	15	15	60
	Наш город	10	30	20	10	70
	Местная	10	30	20	10	70
	Все для вас	10	30	20	10	70
Рекламная полиграфия	Буклеты	5	15	10	5	35
	Плакаты	0	15	5	5	25
Социальные сети	Facebook	15	30	30	10	85
	ВК	15	30	30	10	85
	Instagram	15	30	30	10	85

YouTube	15	30	30	10	85	
Итого		110	255	210	95	670

Бюджет разработанной рекламной кампании ООО «Строй-плюс» составляет 670 тыс.руб.

На рисунке 6 представлено распределение затрат на проведение рекламной кампании по месяцам.

Мы видим, что рекламная активность варьируется с учетом сезонности. Основные рекламные затраты приходятся на второй квартал года, они предваряют пик продаж. Также значительные затраты на рекламу производятся в третьем квартале.

Рисунок 6 – Распределение затрат по месяцам

На рисунке 7 представлено медийное распределение затрат по инструментам рекламы. Мы видим, что затраты на различные рекламные инструменты распределяются неравномерно. Наиболее затратные инструменты, задействуемые в рекламной кампании ООО «Строй-плюс» – социальные сети. Так, на рекламу в социальных сетях Facebook, ВКонтакте, Instagram и YouTube приходится по 85 тыс. руб. соответственно.

Рисунок 7 – Медийное распределение затрат по инструментам

Наименее затратные инструменты разработанной рекламной кампании – рекламная полиграфия. Затраты на их применение составляют 35 тыс. руб. и 25 тыс. руб. соответственно. Годовые затраты на рекламу на городском портале составляют 60 тыс. руб. годовые затраты на рекламу в местной прессе составляют по 70 тыс. руб. на каждую газету или 210 тыс. руб. в целом.

Мероприятие 3 – развитие управления персоналом.

Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО «Строй-плюс» нацелены на повышение лояльности персонала, снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности персонала системой материальной и нематериальной мотивации.

Общая концепция проекта совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Строй-плюс» представлена на рисунке 8.

Выявленные проблемы

- Высокий уровень текучести кадров
- Рост заработной платы опережает рост производительности труда
- Высокий уровень неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования и мотивации

Алгоритм решения

- Выявление потребностей работников
- Разработка инструментов стимулирования и мотивации
- Апробация разработанных инструментов
- Имплементация новых инструментов в систему стимулирования и мотивации

Ожидаемый результат

- Повышение лояльности персонала
- Сокращение текучести кадров
- Повышение удовлетворенности персонала системой стимулирования и мотивации
- Повышение прибыльности и конкурентоспособности предприятия за счет эффективной работы ее сотрудников

Рисунок 8 – Концепция проекта мероприятий

На основе характеристик сотрудников и потребностей ООО «Строй-плюс» были предложены различные мероприятия по развитию системы управления персоналом, детализированные в рисунке 9.

Рисунок 9 – Мероприятия по развитию управления персоналом ООО «Строй-плюс»

Предложенные рекомендации предполагают воздействие на различные составляющие и аспекты мотивации сотрудников ООО «Строй-плюс». Повышение гибкости системы мотивации и стимулирования с помощью ориентации на различные группы сотрудников, может повысить лояльность сотрудников и их удовлетворенность системой вознаграждения. Таким образом, это способствует снижению уровня текучки кадров, а также повлияет на рост производительности и качества труда.

3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Рисунок 10 иллюстрирует результаты внедрения мероприятий по развитию управления персоналом ООО «Строй-плюс».

Рисунок 10 – Результаты мероприятий по развитию управления персоналом ООО «Строй-плюс»

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение сотрудникам надлежащего уровня и качества жизни;
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- формирование современной системы мотивации сотрудников;
- создание нацеленности сотрудников на коллективные результаты
- формирование благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, можно заключить, что разработанные рекомендации по совершенствованию управления персоналом ООО «Строй-плюс» приведут к повышению эффективности кадровой политики и к дальнейшему повышению конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

Определим конкурентоспособность компании в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ конкурентоспособности ООО «Строй-плюс» после внедрения рекомендаций

Показатель	Балльная оценка	Взвешенная балльная оценка	
		Вес	Прогноз На 2017 г.
Показатели использования основных производственных фондов			
Стоимость основных фондов	4	0,2 0,8	0,8
Коэффициент обновления	4	0,2 0,8	0,8
Коэффициент годности	4	0,2 0,8	0,8
Фондоотдача	5	0,4 2,0	1,6
Итого по группе		4,4	4,0
Показатели использования материальных ресурсов			
Материалоотдача	5	0,6 3,0	2,4
Доля материальных затрат в полной себестоимости	4	0,4 1,6	1,2
Итого по группе		4,6	3,6
Показатели использования финансовых ресурсов			

Чистая прибыль	3	0,2 0,6	0,4
Рентабельность основной деятельности	4	0,3 1,2	0,9
Соотношение заемных и собственных средств	4	0,2 0,8	0,8
Коэффициент текущей ликвидности	4	0,2 0,8	0,8
Финансовый левередж	3	0,1 0,3	0,3
Итого по группе		3,7	3,2
Показатели использования трудовых ресурсов			
Производительность труда	5	0,6 3,0	1,8
Коэффициент текучести кадров	4	0,4 1,6	1,2
Итого по группе		4,6	3,0
Показатели качества выполнения работ			
Степень соблюдения сроков работ	5	0,5 2,5	2,0
Доля беспретензионных работ	5	0,5 2,5	2,0
Итого по группе		5,0	4,0

Итого вый показатель

22,3

17,8

Таким образом, по результатам внедрения разработанных мероприятий отмечается повышение конкурентоспособности ООО «Строй-плюс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия до сих пор является наиболее острой для высшего руководства большинства российских компаний. Многие фирмы не занимаются анализом вовсе и не понимают важность данного понятия. Возможно, это происходит из-за того, что конкурентоспособность в нашей стране появилась не так давно. Но не стоит забывать о ее важности и значимости. Ведь, данная оценка позволит выполнить такие задачи, как определение положение компании на рынке, разработка эффективной стратегии управления, поиск партнеров, привлечение новых средств, помощь в выходе на новые рынки.

В данной выпускной квалификационной работе в теоретической части были рассмотрены понятие и сущность конкурентоспособности, факторы для ее увеличения, а также методы ее оценки. Обзор различной литературы привел к выводам, что отсутствие общего понятия конкурентоспособности является нормальной ситуацией. Она изменяется под цели, задачи исследования, и подстраивается под требования субъектов рынка, масштабов деятельности компании. А также оценка конкурентоспособности является ориентированной на текущий момент времени: она не определяет потенциал объекта. В работе можно увидеть роль конкурентных преимуществ в конкурентоспособности. Без конкурентных преимуществ не существует конкурентоспособность.

ООО «Строй-плюс» - это современная компания, действующая на российском строительном рынке. Макросреда бизнеса сегодня характеризуется развитием ряда негативных тенденций, но есть и положительные факторы. Крупные компании не стремятся уходить с рынка, сокращение отрасли возможно только за счет мелких компаний. Вероятные последующие действия конкурентов: конкуренты будут стремиться дифференцировать продукцию, расширять рынок сбыта, активизировать рекламу в отраслевых источниках.

Компании в будущем удастся сохранить занимаемые позиции на рынке, но, тем не менее, для дальнейшего развития необходимо обратить внимание на снижение

издержек, более гибкую ценовую политику, грамотную рекламу, т. к. это во многом будет способствовать привлечению потребителей и, как следствие, упрочнение занимаемых позиций компании на рынке. При разработке плана продаж необходимо обеспечить максимальный совокупный доход, что предполагает отбор и включение в план продаж наиболее доходных видов продукции.

Перечень стратегических целей ООО «Строй-плюс» включает в себя цели, направленные на достижение лидерства на рынке в сфере маркетинга, повышение качества производственного процесса – в сфере производства, рост квалификации сотрудников в сфере персонала и достижение перспективной финансовой устойчивости в сфере финансов.

В рамках данного исследования разработана стратегия, с помощью которой компания увеличит свои обороты и улучшит финансовый результат от своей основной деятельности.

Оптимальным направлением развития компании является использование агрессивных стратегий. Обеспечение и поддержание на долгосрочной основе сильной рыночной позиции и постоянное развитие и расширение бизнеса ООО «Строй-плюс» обуславливает необходимость диверсификации бизнеса посредством выхода компании в сегмент «комфорт».

Для реализации данной программы по достижению оптимальной стратегии, целесообразно рассмотреть адекватность ресурсов организации; точное выполнение всех мероприятий в ООО «Строй-плюс» в установленные сроки позволит компании осуществить реализацию поставленных задач.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулабекова Э.М. Маркетинговый анализ и эффективное управление. Маркетинг - контроллинг / Э.М. Абдулабекова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2018. - N 5. - С.18-20.
2. Алфёров А.В., Бездудная А.Г. Методы маркетинговой деятельности в учреждениях среднего профессионального образования. – СПб.: СПбГИЭУ, 2018. – 268 с.
3. Андрианов В. Стратегическое управление и устойчивое развитие экономики России / В.Андрианов // Пробл. теории и практики управл. - 2018. - N 2. - С.79-88
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 412 с.

5. Бариновский К.А. Особенности применения современного маркетинга в промышленном развитии / К.А.Бариновский, А.А.Никонова, Н.А.Соколов // Экономика и математические методы. - 2016. - Т.49, N 4. - С.47-56
6. Бельская Е.Г. Корпоративная социальная ответственность как элемент строительного менеджмента / Е.Г. Бельская // Микроэкономика. - 2017. - N 6. - С.164-168.
7. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдено. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2018. - 346 с .
8. Каменова М. Маркетинг-менеджмент в сложных социально-экономических системах / М.Каменова, К.Ахметова, А.Тержанова // Общество и экономика. - 2016. - N 10. - С.87-95.
9. Катернюк А.В. Основы современного маркетинга / А. В. Катернюк. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. - 219 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. / Ф.Котлер, К.Л.Келлер. - 12-е изд. - СПб. и др.: Питер, 2017. - 814с.
11. Кублин И. Проблемы и противоречия развития маркетинговых исследований в современной рыночной экономике / И.Кублин, С.Санинский, В.Тинякова // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 10. - С.113-119.
12. Кузнецова Т. Конкуренция, инновации и стратегии развития российских предприятий (результаты эмпирических исследований) / Т.Кузнецова, В.Рудь // Вопросы экономики. - 2018. - N 12. - С.86-108.
13. Кусраева О.А. Использование традиционных и инновационных маркетинговых практик российскими компаниями: результате эмпирического исследования / О.А.Кусраева, В.А.Ребязина // Инновации. - 2017. - N 11. - С.65-75.
14. Маркетинг: Учебник для вузов. 6-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - СПб.: Питер, 2017. - 289 с.
15. Ребязина В.А. Маркетинговые практики: теоретические подходы к определению и понимание представителями российских компаний / В.А.Ребязина, А.О.Давий // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2018. - N 6. - С.97-117.
16. Резник Г. Концепции и сущность стратегического управления: эволюция и сущность / Г.Резник, О.Яшина // Пробл. теории и практики управл. - 2017. - N 5. - С.35-42.
17. Тюшевская О. Свежий ветер маркетинга / О.Тюшевская // Business excellence = Деловое совершенство. - 2018. - N 1. - С.62-64.
18. Управление спросом путем изменения функционального качества продукта / В.Строков, А.Шувалова // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - N 11. -

C.115-122.

19. Шумилина М.А. Анализ основных игроков российского розничного рынка и особенностей организации их маркетинговой деятельности в современных экономических условиях / М.А.Шумилина, А.Р.Муратова, З.В.Туманова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. - 2017. - N 1. - С.91-98.
20. Ляув Б. Как девелоперы выживают в кризис // www.vedomosti.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2016/11/30/667620-ozhidanii-rosta>
21. Минэкономразвития предсказало 20 лет стагнации в экономике // www.rbc.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.rbc.ru/economics/20/10/2016/580881679a79476604f15ff6>
22. Обзор рынка недвижимости по итогам 2016 года // www.irn.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irn.ru/news/70327.html>
23. Рынок коммерческой недвижимости РФ: итоги 2016 года и прогноз на 2017 год // zдание.info [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://zдание.info/2393/2467/news/8955>
24. Сахарова Е. Сколько стоит комфорт // www.gazeta.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/realty/2017/06/21_a_6847317.shtml
25. Темпы роста ВВП России // www.ereport.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.ereport.ru/stat.php?razdel=country&count=russia&table=ggecia>
26. Яблочкин К. Не элитное, но престижное: что такое жильё бизнес-класса // www.aif.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<http://www.aif.ru/realty/guide/1216552>