

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа
Анализ конкурентного окружения фирмы**

Работу выполнил:

студент IV курса очной формы
обучения, специальность **38.03.02**
«Менеджмент»

Синюшов Иван Иванович

(подпись)

<p>«Допущен к защите в ГАК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2018 г.</p>	<p>Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук Мальцев Олег Валерьевич _____ (подпись)</p>
--	---

ПЕРМЬ

2018

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Конкуренция как движущая сила развития хозяйствующих субъектов рынка	7
1.2. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности организации	15
1.3. Пути повышения конкурентоспособности организации	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
АО «СТРОЙПАНЕЛЬКОМПЛЕКТ»	31
2.1. Характеристика организации.....	31
2.2. Анализ внешней и внутренней среды АО «СтройПанельКомплект»	35
2.3. Анализ стратегических конкурентных преимуществ	46
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АО «СТРОЙПАНЕЛЬКОМПЛЕКТ»	52
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности организации	52
3.2. Расчет экономической эффективности проекта.....	57
3.3. Влияние мероприятия на финансовые результаты и конкурентоспособность	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	64

Введение

Конкурентоспособность организации формируется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке в перспективе. Она создается благодаря конкурентным преимуществам, к которым относятся низкие издержки, высокое качество и дифференциация товаров, фокусирование на сегментах рынка и другие.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в рыночных условиях и его последующего эффективного развития.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

В рамках коммерческой деятельности для любого самостоятельного предприятия или фирмы ключевыми моментами успеха в конкурентной борьбе являются: завоевание устойчивого финансового положения на рынке, наличие передовой технологии и высокого потенциала собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, умение проводить и эффективно использовать маркетинговые исследования, техническое обслуживание, услуги транспорта, связи, посреднические и другие.

Экономический кризис неизбежно повлиял на строительную отрасль и внес в нее большие изменения. Рост курса национальной валюты и нестабильность поставок в производственной сфере замедляют развитие строительных компаний, которые вынуждены ограничивать или завершать деятельность. Некоторые строительные предприятия России с целью выживания замораживают свои объекты, снижают численность персонала, перевод людей на 3-дневку и принимают ряд других мер. Следует отметить, что одной из основных причин кризиса и приостановки развития является свертывание инвестиций, остановка или ограничение производства стройматериалов, снижение платежеспособности потенциальных потребителей жилья.

Решающим фактором остается – спрос, а он во многом зависит от состояния ипотечного кредитования, которое является, на сегодняшний день, огромным резервом для развития строительной отрасли. Но здесь очень важно добиться уменьшения процентных ставок. Каждый пункт снижения процентной ставки увеличивает число потенциальных заемщиков. К концу 2017 года средняя плата за кредит может опуститься до 10%. А при ставке в 9% через несколько лет ежегодный ввод жилья способен достичь отметки в 100 млн кв. м. Многое здесь зависит от ЦБ, от того, удастся ли регулятору справиться с инфляцией и снизить ключевую ставку. Но не менее важно совершенствовать и сам механизм предоставления кредитов: этот процесс должен быть избавлен от ненужных посредников. В то же время экономика в целом остается в неопределенном состоянии, надежды на оживление потребительского и инвестиционного спроса основаны, скорее, на желании того, чтобы это произошло, а не на объективных предпосылках. А в условиях всех диспропорций российской экономики при относительно низких ценах на нефть и сохранении санкций ожидать переход к росту, увы, не приходится. Т.е. потребность в жилье в России остается очень большой, вопрос лишь в ее доступности. И те строительные предприятия и компании, которые смогут подстроиться под нынешнюю экономическую ситуацию и обеспечить

недорогими и качественными строительными материалами и жильем население - останутся на рынке строительной отрасли. Во всей производственной цепочке люди сегодня должны понимать, что уровень прибыли уже не будет прежним и надо сокращать свои желания. Это касается как производителей, так и застройщиков.

В России большинство застройщиков привыкли иметь сверхприбыли, а во всем мире стройка — это обычный бизнес без фантастической прибыли, с маржинальностью в 15-20%. Так что запас прочности у строителей есть и им нужно его использовать.

Цель выпускной квалификационной работы – сформировать предложения по совершенствованию конкурентного окружения АО «СтройПанельКомплект».

Достижение цели предполагает решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации строительства;

2. Проанализировать конкурентоспособность организации на примере АО «СтройПанельКомплект»;

3. Разработать предложения по повышению конкурентоспособности АО «СтройПанельКомплект»

Предметом исследования является система управления конкурентоспособностью организации.

Объектом исследования является АО «СтройПанельКомплект».

Проблемы организации деятельности и стратегического управления конкурентоспособностью нашли широкое отражение в зарубежной экономической литературе. При написании работы также были использованы труды российских ученых, специалистов в области стратегического менеджмента таких как Абрютин М.С., Баканов М.И., Шеремет А.Д., Бланк И.А., Волкова О.И., Девяткина О.В., Райкин К.А., В работе были широко использованы обзоры и статьи специальных журналов и газет, материалы периодической печати и электронные ресурсы.

Практическая значимость и актуальность работы для АО «СтройПанельКомплект» обусловлена важностью конкурентоспособности как фактора выживаемости организации на рынке. Именно для этого необходимо управлять конкурентоспособностью компании.

Перечень задач определяет структуру работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.. В первой главе рассматривается сущность конкурентоспособности и содержится обзор основных концепций и подходов к анализу конкурентоспособности организации. Во второй главе проанализирована деятельность строительного холдинга АО «СтройПанельКомплект», дана оценка финансового состояния строительного холдинга, оценка конкурентоспособности и стратегический анализ строительного холдинга. Далее в третьей главе разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности строительного холдинга, приведен расчет экономической эффективности. В заключении делаются выводы по ходу работы на основе поставленных задач.

Выполнение поставленных задач предопределило структуру работы. Работа состоит из 67 страниц, 19 таблиц, 6 рисунков, 6 формул и 43 источников литературы.

1. Теоретические основы понятия конкурентоспособности организации

1.1. Конкуренция как движущая сила развития хозяйствующих субъектов рынка

В современной экономике происходят качественные изменения, связанные с глобализацией, неравномерностью развития, обострением конкурентной борьбы между странами, регионами и фирмами. Рыночная экономика, как система, сформировалась в результате образования общественных отношений, призванных регулировать конкурентное поведение экономических субъектов, обеспечивающих гарантии свободы экономической деятельности каждому из хозяйствующих субъектов. К числу существенных признаков рыночной системы следует отнести, прежде всего, конкуренцию и развивающиеся на ее основе конкурентные отношения. До тех пор, пока в экономической системе воспроизводятся условия конкуренции и соответствующие ей конкурентные отношения, рыночная система продолжает функционировать и динамично развиваться. С исчезновением конкурентных начал, перестает существовать и целостная рыночная экономика [21, с. 113].

В научной литературе существует немало различных определений конкуренции, которые отражают отдельные признаки этой сложной категории.

Первые наиболее целостные теоретические положения о движущих силах конкуренции появились в середине XVIII в. в классическом направлении экономической мысли.

Конкуренция трактовалась в концепциях того времени как сила, ограничивающая стихийную борьбу хозяйствующих индивидов и способствующая активизации экономической жизни общества. Ранние представители классической политической экономии и, прежде всего, Уильям Петти, Пьер Л. де Буагильбер с функционированием и развитием конкурентных отношений связывали реализацию принципа социальной справедливости,

обосновывая в этой связи понимание капиталистического строя как вечного и естественного [22, с. 86].

Теория же классической конкуренции была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследования о природе и причинах богатства народов», где он впервые доказал, что конкуренция приводит к оптимальному распределению труда и капитала. Она должна уравнивать частные интересы и экономический эффект, и в этом смысле А.Смит отождествлял конкуренцию с «невидимой рукой» рынка — автоматическим равновесным механизмом. На примере ценовой конкуренции он доказал ряд существенных положений, ставших в последствии постулатами доктрины «максимального удовлетворения потребностей» [21, с. 113].

А. Смитом были заложены основы теории международных конкурентных преимуществ, разработана теория абсолютных преимуществ, которая обосновывала выгоду международной торговли для всех вовлеченных в данный процесс экономических субъектов. [21, с. 114]

Другим наиболее ярким представителем классической политэкономии является Давид Рикардо, который рассматривал конкуренцию как необходимое условие рыночного ценообразования.

В рамках структурной концепции конкуренции в современной экономической науке конкуренция подразделяется на совершенную и несовершенную. Последняя, в свою очередь, включает три модели: монополия, олигополия, монополистическая конкуренция. Анализ развития конкурентных отношений целесообразно вести в рамках синтеза понятий — монополии и конкуренции. Если при их рассмотрении двигаться от области совершенной конкуренции к области абсолютной монополии, то обнаруживается, что увеличиваются трудности, связанные с входением в отрасль, и количество предприятий будет сокращаться.

Определенный вклад в обоснование и развитие новых концепций «монополистической» и «несовершенной» конкуренции внесли Э. Чемберлин,

Дж. Робинсон, Й. Шумпетер и другие представители классической экономической теории [27, с. 154].

Таким образом, конкуренция трактуется в экономической теории как механизм регулирования общественного производства, как форма взаимного соперничества субъектов рыночного хозяйства и как процесс продвижения вперед.

В современной отечественной экономической науке вопросам изучения конкуренции и конкурентоспособности национальной экономики уделялось большое внимание. В этом направлении работали многие российские ученые, например М. Гельвановский, А. Юданов, Р. Фатхутдинов, А. Хасанова, Г. Азоев, Е. Горбашко, А. Кутейников, Л. Сафиуллин, Д. Кузина и др.

Так М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова подчеркивают, что конкуренция представляет собой сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо теснейшим образом увязывать с конкретным конкурентным полем и, особенно, с его уровнем.

Р.А. Фатхутдинов в свою очередь рассматривает конкуренцию как процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях [14, с. 327].

У таких авторов как К.Ю. Тотьев, А.Н. Варламова, Р.Н. Салиева предметом анализа понятия конкуренция становятся правовые особенности регулирования конкурентных отношений в российской экономике.

Таким образом, одни под конкуренцией понимают соперничество экономических субъектов, заинтересованных в достижении поставленной цели. С точки зрения предприятия такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителей. Другие понимают конкуренцию как соперничество, или борьбу, часто между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурентами [14, с. 328].

Несмотря на указанные подходы, в научной литературе отмечается различие мнений относительно понимания конкуренции как таковой. Так, А.А. Амбарцумов и Ф.Ф. Стерликов определяют ее как «соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров».

И.А. Спиридонов определяет конкуренцию как «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей и получение наибольшей прибыли» [14, с. 329].

Определения конкуренции, данные разными авторами, как правило, не противоречат, а скорее дополняют друг друга. В то же время каждое из них, взятое в отдельности, невозможно признать достаточным. Это выражается в том, что многими экономистами упускается из виду общетеоретический аспект проблемы - суть присущих ей экономических отношений.

В связи с этим конкуренцию целесообразно рассматривать с позиций следующих определяющих ее признаков: она является системообразующей составляющей рыночных отношений, определяя всю совокупность присущих им элементов (издержки производства, формирование цены, адаптивность предприятий и организаций к требованиям рынка, удовлетворение в товарах и услугах и пр.); служит фундаментом рыночных методов ведения хозяйства, основой формирования и проявления конкурентоспособности продукции; проявляет себя в системе воспроизводства технических и экономических параметров продукции на всех стадиях ее проектирования, изготовления, предпродажного и послепродажного обслуживания, потребления.

Таким образом, под конкуренцией понимается экономический процесс соперничества экономических субъектов за более выгодные условия существования на рынке [4, с. 129].

Осуществленный анализ позволяет утверждать, что конкуренция является определяющим фактором упорядочения цен, стимулом для активизации

инновационных процессов. Она способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий, рациональному использованию ресурсов, предотвращает диктат производителей по отношению к потребителю. При данном подходе понятие конкуренция рассматривается в первую очередь как динамический процесс. Она проявляется в совершенствовании продуктов и технологий, формировании новых рынков, новых источников сырья или новых типов организации, что, как правило, требует инвестиций. В свою очередь, стимулом для осуществления инвестиций выступает возможность получения положительной экономической прибыли до тех пор, пока ценовая конкуренция не приведет к снижению цены до уровня долгосрочного равновесия.

Современные предприятия сферы услуг все больше сталкиваются с возрастающими потребительскими требованиями, являющимися результатом усиления конкурентной борьбы, укрепления позиций конкурентов на данном сегменте рынка, углубления дифференциации платежеспособного спроса, сокращения сроков внедрения инновационных разработок, изменения отраслевых границ и профилей деятельности. Конкуренция выдвигает условия, при которых предприятия сферы услуг должны все более оперативно и высокопрофессионально приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями и требованиями на основе организационных, технологических, социальных и управленческих инноваций. Все это также свидетельствует о необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятиями сферы услуг.

Конкурентоспособность услуг представляет собой важный показатель конкурентоспособности предприятия, так как предоставление конкурентоспособных услуг обеспечивает наличие денежного потока. Все эти определения представляют конкурентоспособность как совокупность, то есть сумму, всех свойств предприятия и товара (услуги) и не учитывают того, что потребителя интересует соотношение: «качество/цена потребления», которое достигается на основе правильной оценки влияния факторов, обеспечивающих конкурентоспособность [4, с. 130].

К основным принципам концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий можно отнести:

- задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности услуг и конкурентоспособность предприятия;

- следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии;

- основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности услуг;

- на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия сферы услуг обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния;

- на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса [19, с. 63].

Применительно к экономической сфере «обеспечение» представляет собой совокупность мер и средств, создание условий, способствующих нормальному протеканию экономических процессов, реализации намеченных планов, программ, проектов, поддержанию стабильного функционирования экономической системы и ее объектов, предотвращению сбоев, нарушений законов, нормативных установок, контрактов, а также совокупность вспомогательных средств, используемых в автоматизированных системах управления и в информационных системах, используемые для поддержания функционирования этих систем.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы услуг – это совокупность направлений, с учетом влияния внешних и внутренних факторов, с целью повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, способствующее формированию оптимального функционирования и развития

предприятия и достижению сбалансированности интересов потребителей и предприятия, следствием чего являются лучшие возможности предоставления услуги [23, с. 151].

Процесс обеспечения конкурентоспособности в сфере услуг связан с необходимостью согласования содержания связей систем управления качеством товаров (услуг) на уровне хозяйствующих субъектов сферы услуг с экономической и конкурентной политикой на федеральном и региональном уровнях. Вместе с тем важно учитывать, что современные объекты сферы услуг, являются сложными организациями, успех деятельности, в которых зависит от усилий всех работников, направленных на достижение общей цели.

В связи с этим существенное влияние на общую эффективность работы оказывает структура взаимодействий, а учесть данную структуру можно лишь подходя к проблемам организации с позиций целостного системного подхода.

В настоящее время обеспечение конкурентоспособности предприятия, его способности стойко держаться на рынке товаров и услуг, главным образом, зависит от деловой восприимчивости его сотрудников к малейшим изменениям предпочтений потребителей и их способности своевременно удовлетворять эти потребности. Однако надо помнить, что вектор обеспечения конкурентоспособности все более смещается в сторону повышения эффективности использования интеллектуальных ресурсов предприятия, способных решать не только вопросы повышения качества или снижения издержек и цен. Не менее ответственной является и организация успешной борьбы за рынки сбыта со значительным расширением использования неценовых факторов (дизайна изделий и упаковки, политики «раскрутки» бренда, имиджа, деловой репутации и т. д.) [23, с. 155].

Обеспечение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, как элемента системы управления развитием сферы услуг, состоит в удовлетворении определенных потребностей общества в товарах и услугах. В отраслях сферы услуг, особенно отличающихся высоким динамизмом, практически единственным и реальным направлением обеспечения

конкурентоспособности предприятия является выпуск конкурентоспособных товаров и предоставления конкурентоспособных услуг.

Стратегический успех предприятия сферы услуг зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами. Устойчивость конкурентного преимущества обуславливается тремя факторами: источником преимущества; количеством источников преимущества у предприятия и возможностями у предприятия находить новые источники конкурентного преимущества.

Формирование и поддержание конкурентного преимущества затрагивает весь механизм деятельности предприятия сферы услуг. Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ являются:

- стремление руководства предприятия к улучшениям, новшествам и переменам во всех аспектах хозяйственной деятельности предприятия;
- совершенствование и увеличение количества источников конкурентного преимущества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия.

Таким образом, современные исследования доказывают, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг на рынке является главным критерием эффективности его деятельности, оценки эффективности системы управления.

Разработка мероприятий в рамках обеспечения конкурентоспособности предприятий должна осуществляться на основе следующих принципов: системности; функциональной направленности; учета специфики деятельности; информационного обеспечения; использования современных технологий и инструментов; комплексной оценки факторов. Оценка уровня использования потенциала предприятий сферы услуг является важнейшим фактором в процессе

обеспечения конкурентоспособности. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия.

1.2. Пути повышения конкурентоспособности организации

Сохранение высокого уровня конкурентоспособности определённых отраслей российской экономики предполагает более активное использование в стратегии отечественных предприятий методов неценовой конкуренции, а также духа соперничества — в достижении более высокого качества товара, основанного на использовании современных технологий и более прогрессивной технической оснащённости. Положительные и достаточно ощутимые результаты неценовая конкуренция может дать на начальном этапе конкурентной борьбы. Впоследствии же, если не использовать более прогрессивные методы, она будет проиграна зарубежным предприятиям, стратегия конкурентной борьбы которых основана, главным образом, на их использовании. В итоге будет невозможным создание устойчивой прогрессивной структуры отечественной экономики [12, с. 68].

Чтобы товар представлял интерес для покупателя, он должен обладать определёнными технико-эксплуатационными и экономическими параметрами. Условием приобретения товара является его соответствие основным характеристикам неудовлетворённой потребности покупателя. В процессе покупки потребитель выбирает товар, находя при этом отличительные признаки и видя конкурентное превосходство данного товара над аналогичными по значению товарами конкурентов, находящимися на рынке.

Конкурентоспособность — многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на различных уровнях, поскольку в качестве субъектов конкурентной борьбы могут выступать различные по своей природе объекты: товары, предприятия, отрасли, отдельные страны. В широком смысле конкурентоспособность — это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования [14, с. 228].

Политика в области конкурентоспособности является одним из составляющих элементов общей политики субъектов строительства. В результате можно будет выделить несколько основных факторов, наиболее влияющих на формирование политики в области конкурентоспособности малого предприятия:

- конкурентоспособность продукции;
- борьба с конкурентами;
- возможность воплощения передовых технологий;
- ситуация на рынке сбыта;
- состояние дел внутри самого предприятия;
- вложение инвестиций внутри предприятия.

Реализация многих перечисленных направлений и их взаимодействие решается системой управления конкурентоспособностью малого предприятия.

Система управления конкурентоспособностью разрабатывается с учётом конкретной деятельности строительства и обеспечивает проведение определённой политики в достижении поставленных целей. Масштабы системы конкурентоспособности должны соответствовать задачам и целям конкурентоспособности [14, с. 231].

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления конкурентоспособностью строительства — это приём организации эффективного сотрудничества управляющих и исполнительных структур и конкретных лиц, которые участвуют в создании, изготовлении и использовании продукции с целью придания ей свойств, способных обеспечить удовлетворение определённых потребностей и запросов покупателей при минимальном расходовании любых ресурсов.

А вот сущность конкуренции проявляется, прежде всего:

- в обеспечении нацеленности производителя на запросы потребителя, без чего невозможно получить прибыль;
- в стимулировании роста эффективности производства, обеспечивающего «выживание» производителей;

- в дифференциации товаропроизводителей (одни выигрывают, другие проигрывают и разоряются, третьи остаются при своём);
- в ликвидации неконкурентоспособных предприятий, их продаже, слиянии или поглощении другими более сильными предприятиями;
- в стимулировании снижения цен и повышении качества товаров.

Получение достаточной для расширенного воспроизводства прибыли является основным условием конкурентоспособности. В условиях ужесточения конкуренции за потребителя выживают те производители и субъекты МБ, которые внедряют инновации.

Конкуренции во многих случаях становится присущ разрушительный характер, что влечёт формирование нового более высокого уровня конкурентоспособности, характеризующегося развитием партнёрских отношений между конкурентами, в чём и заключён смысл снятия противоречий на одном уровне и переход их в новое качество.

Исходя из этого, под конкурентоспособностью будем понимать такое свойство субъектов экономических отношений, которое позволит производить и реализовывать создаваемые ими товары и услуги при минимальных издержках, что даст возможность данным субъектам занимать лидирующее положение на рынке аналогичных товаров и услуг. Постановка вопроса о месте, роли конкурентной борьбы в сфере экономических отношений между субъектами МБ может быть решена только с учётом всех составляющих системы производственных отношений экономики [16, с. 301].

Чтобы создать конкурентоспособное малое предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и чётко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, а главное — быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе сравнительные преимущества предприятия. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают малые предприятия от потенциальных или реальных конкурентов.

Конкурентоспособность — это комплексная система управления малым предприятием, нацеленная на достижение и наращивание конкурентных преимуществ. Система же держится на таких «китах», как управление маркетингом, управление качеством и управление ассортиментом. Из этого попробуем вывести формулу конкурентоспособности (6):

$$КС = К + Р + О, (6)$$

Где КС - конкурентоспособность;

К - качество;

Р - цена;

О - обслуживание.

Конкурентоспособность объекта — это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую, без исключения, ко всем объектам характеристику.

Достижение конкурентоспособности — стратегическая цель каждой организации. Независимо от природы системы управления процесс управления представляет собой взаимосвязанную и неразрывную совокупность средств и методов получения, анализа, хранения, передачи информации, принятия управленческих решений и их реализации. Эту совокупность называют технологией управления.

Повышение конкурентоспособности предприятия невозможно достигнуть случайным образом. Необходима обоснованная система управления. Для этого руководство малого предприятия должно не просто проводить системный анализ рынков, на которые оно ориентируется, а адекватно оценивать свой уровень конкурентоспособности, выявляя возможности и недостатки конкурентов. А также оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность для её повышения путём эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ. Управление конкурентоспособностью малого предприятия в условиях рынка заключается как в рациональном

использовании имеющихся конкурентных преимуществ, так и в наращивании перспективных, выявлении и создании потенциальных преимуществ, а также в оценке, анализе и учёте факторов рыночной среды. Важны также выбор и реализация соответствующей стратегии и тактики для достижения намеченной цели развития [11, с. 21].

Конкурентоспособность и конкуренция являются сложными многогранными экономическими понятиями. И для эффективной деятельности на рынке в современных условиях необходимо профессионально управлять таким сложным фактором, как конкурентоспособность малого предприятия.

1.3. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности организации

Заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, что требует совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в рыночных условиях и его последующего эффективного развития.

Инструментарием для решения стратегических задач повышения конкурентоспособности может служить комплексный подход по разработке и построению модели конкурентоспособности предприятия.

Целью разработки и построения модели конкурентоспособности предприятия является правильное определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретное предприятие.

В настоящее время существует несколько методик, которые позволяют проанализировать и оценить конкурентоспособность того или иного

предприятия. Некоторые из них носят описательный, качественный характер, другие – экономический, количественный.

Анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену [28, с.156].

Ж.-Ж. Ламбен определяет конкурентное преимущество как характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенные превосходства над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Это превосходство определяется в сравнении с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Такой конкурент называется приоритетным.

Ж.-Ж. Ламбен делит конкурентные преимущества на два вида: внешние и внутренние.

Конкурентное преимущество будет являться внешним, если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы в том, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами [28, с.156].

К внутренним Ж.-Ж. Ламбен относит конкурентные преимущества, если они основываются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющую добиться меньшей себестоимости, чем у

конкурента. Внутреннее превосходство – это результат более высокой производительности, которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы [28, с. 156].

Выделяют также следующие методики оценки конкурентоспособности предприятия [26, с. 58]:

- матричный метод;
- метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара;
- методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Матричный метод

Матричный метод оценки был разработан маркетинговой организацией «Бостон консалтинг групп». В основе этого метода лежит подход, предполагающий анализ конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла товара.

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы, т.е. определяется, к какой позиции указанной матрицы относится каждый вид продукции предприятия. Для этого бизнес-единицы классифицируются по показателям относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка. Показатель относительной доли рынка определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Вторая переменная – темп роста отраслевого рынка – основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли [13, с.94].

Для построения матрицы по вертикальной оси откладываются показатели темпов роста рынка, характеризующие его привлекательность. А по горизонтальной оси – относительная доля рынка, которая используется в качестве переменной, описывающей относительную конкурентоспособность (Рисунок 1).

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

- Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

- Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, то товар не нуждается в значительном финансировании.



Рисунок 1 - Матрица роста/доли рынка БКГ [19, с.95]

В случае выполнения обеих гипотез выделяются четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями. Каждый продукт компании попадает в один из квадрантов матрицы в соответствии с темпом роста отрасли, в которой работает предприятие, и относительной долей рынка.

«Дойная корова». К ним относятся бизнес-единицы и продукты компании, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Так как их рыночная доля велика, они обладают высокой прибылью. Они не нуждаются в особых инвестициях, следовательно, потребность в финансовых

ресурсах невысока. Поэтому «дойные коровы» вносят свой основной вклад в аккумуляцию ресурсов для развития на быстро растущих рынках [19, с. 42].

«Звезда» является лидером на быстро растущем рынке. Ее прибыльность высока, но не менее значительны и потребности в инвестициях для поддержания ее лидирующей позиции. «Звезды» должны рассматриваться компанией в качестве приоритетного направления вложения ресурсов. Когда в будущем рынок стабилизируется, они превратятся в «дойных коров».

«Проблема». Эти бизнес-единицы или продукты имеют низкую долю на быстро растущем рынке. Они испытывают высокую потребность в финансовых ресурсах, т.к. имеют слабую позицию на рынке, испытывающем «инвестиционный голод». Эти продукты могут стать перспективными, но пока они ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками и остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». И здесь встает главный стратегический вопрос – когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля.

Товары-«собаки» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, т.к. находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств, то от этих бизнес-единиц следует избавляться.

По результатам анализа на основе матрицы БКГ можно сделать следующие выводы:

- Определить текущую конкурентоспособность предприятия
- Определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров
- Оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности
- Оценить равновесие корпоративного портфеля.

Однако, несмотря на наглядность и простоту использования, данный метод анализа имеет и ряд недостатков. Во-первых, в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка,

следовательно, не учитываются другие факторы конъюнктуры рынка. Во-вторых, данная модель предполагает, что бизнес-единицы полностью автономны, т.е. игнорируется взаимосвязь хозяйственных единиц. В-третьих, позиция бизнес-единицы существенно зависит от определения границ и масштабов рынка. И наконец, в модели не учитывается определенная цикличность развития товарных рынков.

Другим, наиболее известным, может считаться метод, использующий в качестве основного подхода оценку товара предприятия по показателям качества и цены, или, как вариант, по показателям качества. Данный метод отражает наиболее традиционное суждение деятелей рынка о конкурентоспособности предприятия и базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

В большинстве случаев, как показатель качества используют обобщающий показатель, оцениваемый комплексным методом.

Для оценки сначала выясняется спектр потребительских свойств, по которым потребитель обычно судит о качестве товара. Затем с помощью коэффициентов весомости устанавливается важность отдельных показателей потребительских свойств в оценке, после чего в результате сравнения показателей потребительских свойств данного товара и товара конкурента происходит балловая оценка показателей. И, наконец, по формам средней взвешенной арифметической или средней взвешенной геометрической рассчитывается значение качества продукции [22, с. 203].

В качестве показателя цены товара берут стоимость продажи или совокупную стоимость, которая представляет собой сумму стоимости продажи и стоимости затрат при использовании товара.

Показатель конкурентоспособности товара можно выразить в виде формулы [13, с. 53]: (1)

$$K_T = \frac{K}{C}, (1)$$

Где, K_T – показатель конкурентоспособности товара,

K – показатель качества товара,

C – показатель цены товара.

То есть чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше конкурентоспособность данного товара.

Данный метод позволяет оценить конкурентоспособность предприятия с учетом важнейшего фактора – конкурентоспособности товара этого предприятия. Но это в свою очередь дает лишь ограниченное представление об эффективности деятельности предприятия, т.к. рыночная конъюнктура включает также множество других аспектов, влияющих на работу компании. Как следствие, это влечет за собой понижение результативности исследований.

Метод, базирующийся на теории эффективной конкуренции

Более полную оценку конкурентоспособности предприятия позволяют получить методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективнее управление финансами.

Например, методика консультационной американской фирмы «Дан энд Брэдстрит» выделяет три группы показателей:

- Показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия (отношение к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу).
- Показатели второй группы характеризуют состояние производственной сферы предприятий – в основном интенсивность использования основного и оборотного капитала (отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов; отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу и т.д.).

- Показатели, связанные с финансовой деятельностью предприятий (отношение оборотного капитала к текущему долгу; период оплаты текущих счетов; отношение общего долга к стоимости материальных активов и т.д.) [36, с. 103].

Главным достоинством данной методики является то, что она позволяет провести комплексный анализ деятельности предприятия и оценить его конкурентоспособность по различным показателям, провести оценку с разных сторон его хозяйственной деятельности.

К основным недостаткам этого метода можно отнести следующие. Во-первых, он не учитывает дифференциацию важности отдельных показателей в оценке, что может привести к неоднозначности суждений о конкурентоспособности. Во-вторых, использование большого числа показателей, нередко дублирующих друг друга, осложняет проведение анализа ситуации. И, в-третьих, в этом методе не учитываются прямые показатели конкурентоспособности товара – качество и цена. Применение косвенных показателей характеризует скорее эффективность организации и функционирование системы сбыта и продвижения товара, нежели его реальную конкурентоспособность [36, с. 103].

Приоритетное положение в оптимизации оценки занимают методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Поскольку в этом случае проводится комплексная оценка деятельности предприятия, что позволяет делать более обоснованные выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению работы отдельных служб. В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия можно использовать метод И. Максимовой.

В его основе лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности, которые представлены в таблице 1.1 [36, с.206].

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты

весомости. Определение этих коэффициентов проводилось экспертным путем с использованием последовательных сравнений.

Таблица 1.1 - Критерии и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерии и показатели КСП	Роль показателя в оценке	Правило расчета показателя
1. Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1. Прибыль на ед. издержек, руб.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	Валовые издержки. Объем выпуска продукции
1.2. Фондоотдача, тыс.руб.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	Объем выпуска продукции. Среднегодовая стоимость основных произв. фондов
1.3. Рентабельность товара, %	Характеризует степень прибыльности производства товара	Прибыль от реализации*100%. Полная себестоимость продукции
1.4. Производительность труда, тыс.руб./чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	Объем выпуска продукции. Среднесписочная численность работников.
2. Финансовое положение предприятия		
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	Собственные средства предприятия. общая сумма источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства	Собственный капитал. Общие обязательства.
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные обязательства и быстрореализуемые ценные бумаги. Краткосрочные обязательства.
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения	Выручка от реализации продукции. Среднегодовой остаток оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	Прибыльность от реализации*100%. Объем продаж

3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукции	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса.	Объем нереализованной продукции. Объем продаж
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта	Объем выпуска продукции. Производственная мощность
3.4. Коэффициент эффективности рекламы с средствами стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Затраты на рекламу и стимулирование сбыта. Прирост прибыли от реализации
4. Конкурентоспособность товара		
4.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением	Комплексный метод оценки

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом:

- Экономичность производственных затрат;
- Рациональность эксплуатации основных фондов;
- Совершенство технологии изготовления товара;
- Организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами:

- Независимость предприятия от внешних источников финансирования;
- Возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке, средствами рекламы и стимулирования.

В четвертую группу включены показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической: (2,3,4,5)

$$K_{кп} = 0,15 Эп + 0,29 Фп + 0,23 Эс + 0,33 Кт, (2)$$

Где, $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$Эп$ – значение критерия эффективности производственной деятельности;

$Фп$ – значение критерия финансового положения предприятия;

$Эс$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$Кт$ – значение критерия конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

$$Эп = 0,31 И + 0,19 Ф + 0,40 Рт + 0,10 П, (3)$$

Где, $Эп$ – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

$И$ – относительный показатель издержек производства продукции;

$Ф$ – относительный показатель фондоотдачи;

$Рт$ – относительный показатель рентабельности товара;

$П$ – относительный показатель производительности труда.

$$Фп = 0,29 Ка + 0,20 Кп + 0,36 Кл + 0,15 Ко, (4)$$

Где, $Фп$ – критерий финансового положения предприятия;

$Ка$ – относительный показатель автономии предприятия;

$Кп$ – относительный показатель платежеспособности предприятия;

$Кл$ – относительный показатель ликвидности предприятия;

$Ко$ – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

$$Эс = 0,36 Рп + 0,29 Кз + 0,21 Км + 0,14 Кр \quad (5)$$

Где, $Эс$ – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара;

$Рп$ – относительный показатель рентабельности продаж;

$Кз$ – относительный показатель затоваренности готовой продукции;

$Км$ – относительный показатель загрузки производственной мощности;

$Кр$ – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

Данная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает

дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и эффективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Сведем характеристику изученных методик в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 - Сводная характеристика методов оценка конкурентоспособности предприятия

Методы анализа конкурентоспособности	Характеристика
По Ламбену	Выделение конкурентных преимуществ как характеристик, свойств товара или марки, которые создают для фирмы определенные превосходства над своими прямыми конкурентами
Матричный (БКГ)	Анализ продуктового портфеля с акцентированием внимания на стадиях жизненного цикла товаров продуктового портфеля
Анализ на основе конкурентоспособности товара	Оценка товара предприятия по показателям качества и цены, или, как вариант, по показателям качества.
Анализ на основе теории эффективной конкуренции	Оценка производится на основе анализа организации производства и сбыта товара, эффективности управления финансами.

Далее исследуем специфику анализа конкурентоспособности предприятия в строительстве.

В следующей части работы будет исследована конкурентоспособность строительного холдинга АО «СтройПанельКомплект».

2. Анализ конкурентоспособности организации

АО «СтройПанельКомплект»

2.1. Характеристика организации

АО «СтройПанельКомплект» — это мощный современный строительный холдинг, который выполняет одновременно функции проектировщика, заказчика, застройщика, подрядчика, и инвестора. Компания строит жилые дома на территории всего Пермского края. Так, сегодня одновременно строится 11 жилых комплексов.

Отдел продажи ЖБИ: Пермь, ул. Героев Хасана, 45А

Отдел продаж недвижимости: Пермь, ул. Монастырская, 12

«СтройПанельКомплект» удачно сочетает богатейший опыт работы в строительной индустрии и новаторство – постоянную разработку, развитие и поиск новых технологий.

Специалисты компании постоянно работают над повышением уровня комфортности жилья, поэтому были разработаны новые варианты планировочных решений для панельных домов.

Новые панельные дома от «СтройПанельКомплект» привлекают разнообразием цветовых решений фасадов зданий, а сами квартиры полностью соответствуют современным требованиям рынка. Новые планировки содержат в себе больше вспомогательного пространства. Более 40 вариантов архитектурно-планировочных решений. В некоторых квартирах предусмотрен выход из кухни на лоджию, площадь кухни теперь составляет 14 кв. м.

Кроме того, улучшена отделка мест общего пользования, а система отопительных приборов оборудована по современной технологии, что обеспечит жителям надежность, безопасность и эстетический комфорт. Возле каждого дома предусмотрено размещение автостоянки. Всё это делает жильё в панельных домах современным, комфортным и безопасным. Причём, с начала проектирования до сдачи «под ключ» – 12 месяцев.

АО «СтройПанельКомплект» единственное предприятие на территории Пермского края, которое производит комплекты железобетона для строительства жилых от 1 до 18-ти этажных домов серии 97.

Помимо 97 серии ведется строительство домов по технологии сборно-монолитного каркаса серии «АРКОС». По этой технологии компания возводит комплекс из трех 17-ти этажных жилых домов по ул. Янаульской микрорайон Гайва с прекрасным видом на Каму. Ведется строительство в микрорайоне «Солдатская слободка» в самом центре Перми на пересечении улиц Островского, Пушкина и Тихой. Здесь будет построен современный жилой комплекс с инфраструктурой (двухуровневая автостоянка, детские и спортивные площадки и т.д.), которая удовлетворит требования даже самых взыскательных горожан.

Также предприятие выпускает более 2500 наименований различной продукции для строительства. Это наружные стеновые панели, стеновые блоки, железобетон для кирпичного строительства, благоустройства и коммуникаций, лифтовые шахты, вентблоки, сваи широкой номенклатуры, пенополистирол и др. В 2015 на производственных мощностях АО «СтройПанельКомплект» было запущено единственное в России автоматизированная линия по производству готовых стеновых панелей из керамических блоков методом склеивания. Принцип действия линии следующий: автоматизированная линия по программе, заложенной в неё проектировщиком, из стандартного размера керамических блоков формирует стеновые панели методом склеивания с точностью до миллиметра.

После склейки размер панели можно изменить при помощи гидроабразивной резательной машины. Благодаря этой технологии возможно изготавливать панели практически любой формы и размера. Последующий монтаж стеновых панелей производится в кратчайшие сроки, например двухэтажный коттедж возводится небольшой бригадой рабочих за 2-3 дня.

Комплексная застройка микрорайонов – приоритетное направление в деятельности компании. Так, АО «СтройПанельКомплект» застраивает

старинный микрорайон Лёвшино, здесь в завершающей стадии находится возведение 150 тысяч квадратных метров жилья. Для теплоснабжения нового микрорайона введена в эксплуатацию современная котельная. Придомовые территории полностью благоустроены – размещены детские игровые площадки, высажены деревья, разбиты цветники и клумбы.

АО «СтройПанельКомплект» расширяет границы своего строительства и строит жилые дома в городах на территории всего Пермского края. Так, в Кунгуре, Добрянке, Кудымкаре Сылве и Пермском районе. Ведется строительство нового комфортного и, главное, доступного жилья.

Политика компании: Достижение долгосрочного успеха в строительной отрасли путем удовлетворения Потребителя качеством нашей продукции.

Видение организации:

- Лидирующая позиция среди строительных предприятий Прикамья.
- Увеличение объемов выпуска продукции и рост объемов строительства.
- Клиентоориентированность за счет понимания и удовлетворения потребностей клиентов.

Стратегические цели предприятия:

- Самооценка достигнутых результатов в области качества, улучшения результативности интегрированной системы менеджмента и системы СДОС «НОСТРОЙ» с целью оптимизации работы организации.
- Тщательный тендерный отбор достойных, зарекомендовавших себя в строительстве, подрядных организаций и поставщиков.
- Повышение конкурентоспособности на рынке строительных услуг и недвижимости, поднятие престижа на освоенных сегментах рынка и создание устойчивого имиджа на новых.

Структура управления АО «СтройПанельКомплект» представлена на рисунке 1.

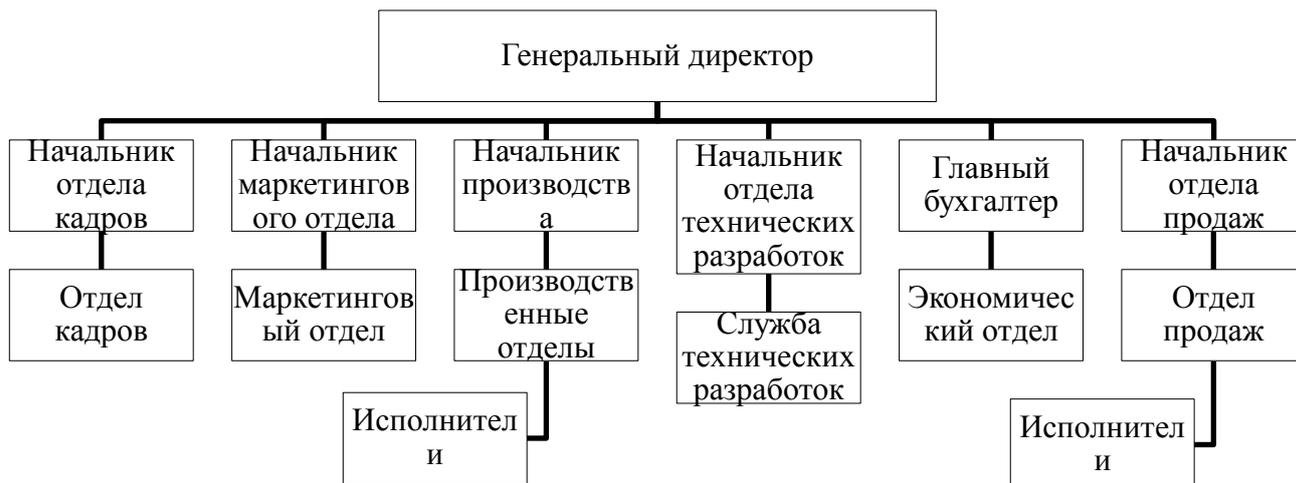


Рисунок 1. Организационная структура АО «СтройПанельКомплект»

Бухгалтерский учёт АО «СтройПанельКомплект» ведётся в полном соответствии с Законом РФ «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации и другими действующими нормативными актами. Внутренним документом, регулирующим порядок ведения учета, является утвержденная учетная политика для целей бухгалтерского и отдельно для целей налогового учета.

Бухгалтерский учет в Обществе ведется:

- бухгалтерской службой, которая является его структурным подразделением;
- по видам деятельности и в разрезе подразделений, структурных подразделений (структурных единиц);

Организационная структура, задачи и функции бухгалтерии определены нормативными документами Общества. Бухгалтерский учет в Обществе ведется в соответствии с рабочим планом счетов, разработанным на основе типового Плана счетов бухгалтерского учета. Для документального подтверждения фактов хозяйственной деятельности Общества применяются унифицированные формы первичной учетной документации. При отсутствии унифицированного аналога в Обществе применяются самостоятельно разработанные либо предусмотренные автоматизированной системой учета

формы, отвечающие требованиям п.2 ст.9 Закона № 402-ФЗ. Самостоятельно разработанные формы первичных учетных документов утверждены приказами по Обществу.

На предприятии используется журнально-ордерная форма учета с применением программы 1С: Бухгалтерия 8.2.

Далее рассмотрим технико-экономические показатели предприятия.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели предприятия

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. Прирост 2017 г. К 2016 г.	Темп роста 2017 г. К 2016 г., %
Выручка, т.р.	158425,00	221972,00	222721,00	64296,00	140,58
Чистая прибыль, т.р.	5569,90	2332,70	3261,24	-2308,67	58,55
Численность персонала, чел.	61,00	79	74	13,00	121,31
Основные средства, т.р.	17322,00	18043,00	16632,00	-690,00	96,02
Производительность труда	2597,13	969,31	1040,75	-1556,38	40,07
Фондоотдача	9,15	12,30	13,39	4,25	146,42
Фондовооруженность	283,97	228,39	224,76	-59,21	79,15

Номинальные показатели компании не уменьшились даже в кризисном 2017 году. Сохранение выручки удалось обеспечить за счет развития сервисного обслуживания и работы с новыми торговыми марками. При этом прибыль снизилась по сравнению с 2015 годом на 42%, выручка выросла на 40,58%. Численность персонала увеличилась на 13 человек. Показатели эффективности использования капитала достигают лучших значений в 2017 году. Фондовооруженность сокращается. Далее выполним анализ финансового состояния АО «СтройПанельКомплект» за 2015-2017 годы)

2.2. Анализ внешней и внутренней среды АО «СтройПанельКомплект»

Руководство компании очень ясно понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, и не

ставить себе цель превышение показателей конкурентной продукции, предприятию долго не продержаться на плаву.

Менеджеру необходимо постоянно вести учет, как факторов среды прямого воздействия так и косвенного. Не смотря на то, факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на организацию заметно, среда косвенного воздействия обычно гораздо сложнее. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные, политико - правовые, а также международные изменения.

Конкуренция создает условия для развития и совершенствования строительной отрасли. В условиях развития российского строительного рынка обязательными условиями работы на объектах строительства являются выполнение работ с высоким качеством, в установленные договором сроки, с соблюдением правил охраны труда и техники безопасности.

Динамику развития отрасли можно проследить по числу действующих строительных организаций в Российской Федерации, представленных на рис. 2.

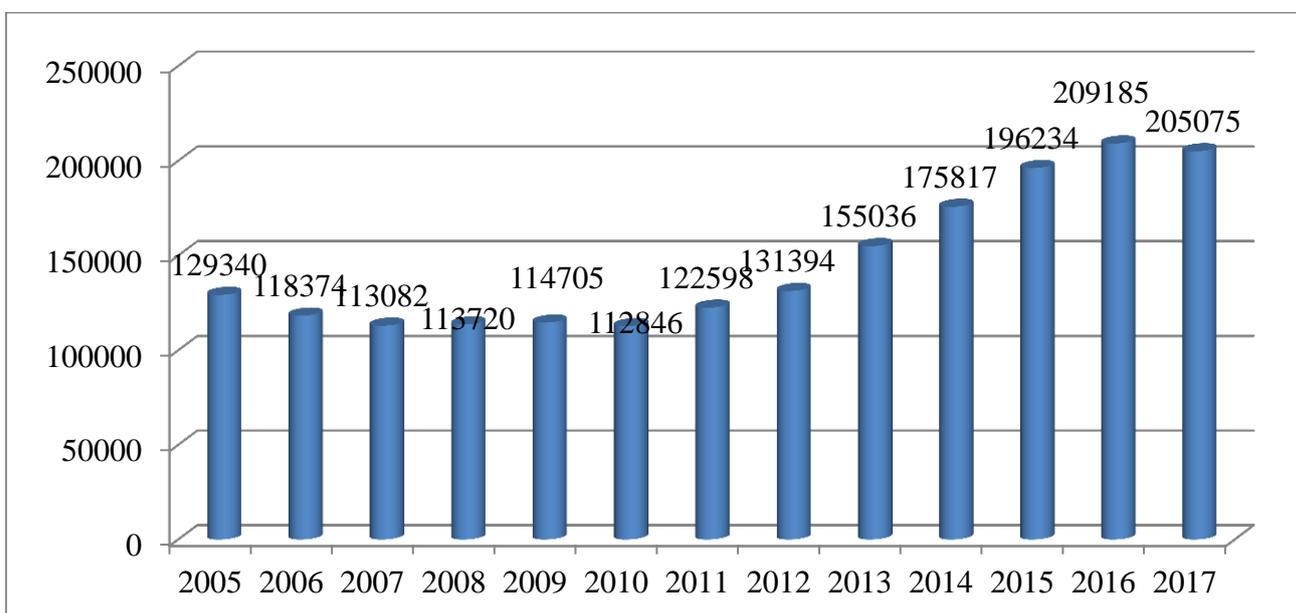


Рисунок 2. Число действующих строительных организаций в Российской Федерации

По данным рисунка следует отметить, что за последние 13 лет наблюдается рост числа действующих строительных организаций. Так в период с 2005 по 2017 года число строительных организаций увеличилось на 75735 ед.,

что в относительном показателе составило 58,6%. То есть за последние 13 лет количество строительных организаций увеличилось более, чем в 1,5 раза. Наибольший темп роста наблюдается с 2014 года. Снижение количества строительных организаций в 2017 году обусловлено государственной политикой и внедрением СРО, в результате чего произошло укрупнение строительных предприятий за счет их объединения. Факт роста количества строительных предприятий свидетельствует о значительном повышении интенсивности конкуренции в отрасли.

Об этом свидетельствует и показатель объема работ, выполненных по виду экономической деятельности "строительство" в Российской Федерации, приведенный на рис. 3.

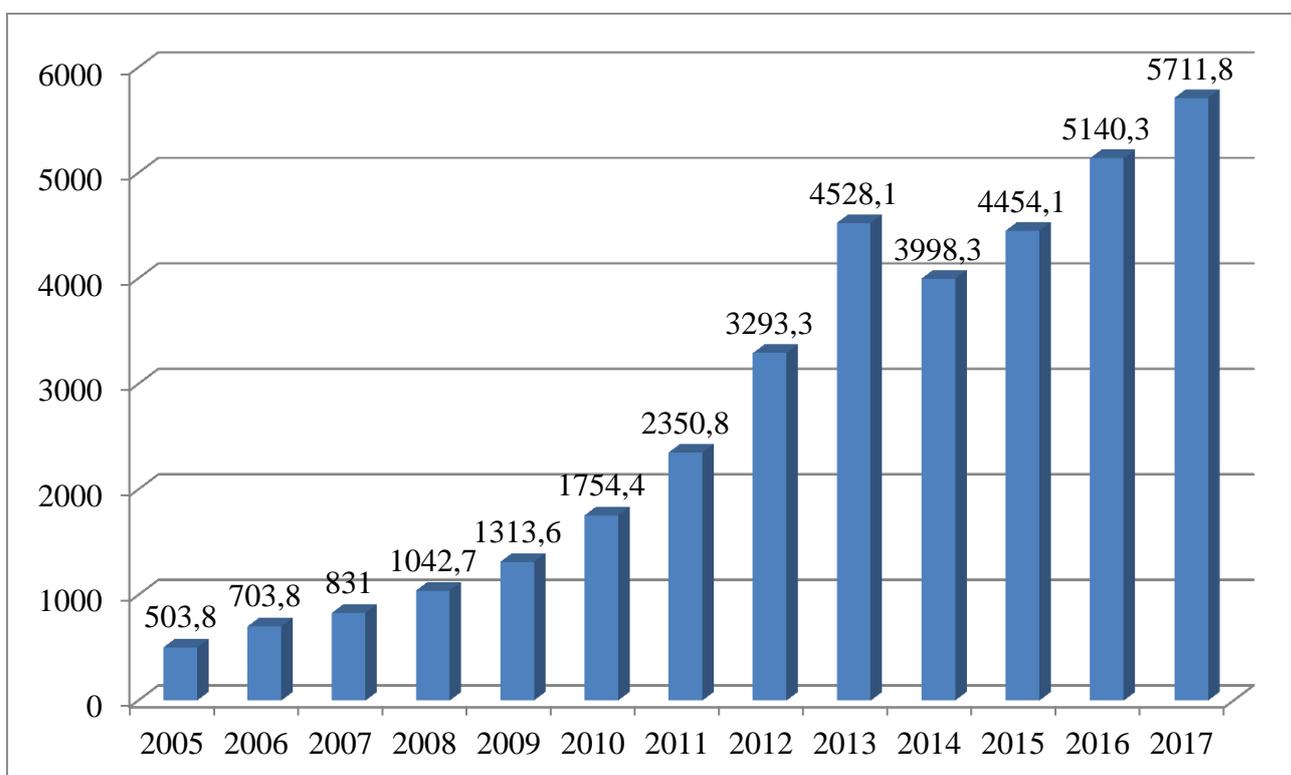


Рисунок 3. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности "строительство" в РФ, млрд. руб

На основании данных рисунка 3 следует также отметить интенсивную динамику развития отрасли. Объем работ за последние 13 лет увеличился более, чем в 10 раз. Спад в 2014 году обусловлен кризисными явлениями в

экономике. После 2014 года наблюдается значительный рост объема работ, выполненных строительными организациями в России.

Указанная динамика свидетельствует о росте доходности отрасли, что способствует росту конкуренции. Именно этим обусловлена актуальность проблем разработки и реализации стратегических конкурентных преимуществ. Наиболее значимым считается этап формирования конкурентных преимуществ, предусматривающий разработку *стратегии* формирования конкурентных преимуществ.

Разработка модели создания устойчивых стратегических конкурентных преимуществ предприятий строительной отрасли зависит от конкретной ситуации, от времени и места, в котором находится предприятие. Все стратегии направлены на создание долговременных конкурентных преимуществ. Для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ, строительное предприятие должно обращать внимание на: обеспечение высокого качества продукции; продукцию с высокими экологическими характеристиками; снижение издержек производства; поддержание равновесия спроса и предложения производимых работ.

Чтобы наглядно увидеть возможное влияние факторов внешней среды, мы провели STEEP – анализ (табл.2.2). Это инструмент, предназначенный для выявления социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy), экологических (Ecology) и политических (Policy) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Что касается политических факторов, в нашей стране нет негативного политического влияния. Но, не смотря на это существует зависимость от инспекций, надзорных служб, причем такого рода и силы, что требует заметных затрат – либо в виде подношений, либо (что предпочтительнее) в виде инвестиций, соответствующих их требованиям.

Проявлением социальных проблем в нашей экономике можно считать безработицу, текучесть кадров, отсутствие мотивации и т.д.

Таблица 2.2 - STEEP- анализ

Группа факторов	Факторы	Важность	Изменения факторов
Социальные факторы	Демографические изменения Характер занятости Структура потребления Роли полов Структура домашних хозяйств	3	1. безработица, как источник рабочей силы 2. увеличение объема работ за счет развития 3. низкий уровень профессиональной подготовки в бизнесе
Технологические факторы	Влияние на способы производства, стоимость продукции, процессы продажи продукции	5	1. внедрение конкурентами новых технологий 2. увеличение скорости обновления рынка
Экономические факторы	Уровень безработицы. Темп инфляции. Обменные курсы. Величина государственных расходов	4	1. снижение конкуренции в связи с разорением предприятий из-за кризиса 2. повышение цен на энергоресурсы и топливо 3. понижение уровня инфляции
Экологические факторы	Тесно связаны с п.1 – 3, 5.	4	1. повышение внимания общественности к экологичности продукции и производимых работ
Политические факторы	Новые законы. Изменения государственного политического контроля. Изменения политики в отрасли	5	1. повышение налога на прибыль 2. установление политической стабильности 3. понижение влияния профсоюзов

Технологический аспект, в строительной отрасли, конечно, играет большую роль. Внедрение инноваций всегда связано с большими затратами, но в долгосрочной перспективе может принести значительное снижение себестоимости или увеличение качество продукции или услуг.

Экономические аспекты отражают основную динамику рынка. Если интересующий нас сегмент достаточно привлекателен и развивается быстрым темпами, это становится возможностью внешней среды. Если же наоборот, это рассматривается как приоритетная проблема и требует решения.

Экологические факторы включают в себя всевозможные стандарты, определяющие уровень загрязнения воздуха, почвы и воды при проведении строительных работ и т.д.

Далее мы провели стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации при помощи SNW-анализа (Табл.2.3). В рамках стратегической группы мы рассматривали такие компании как: ООО РСУ "Северные магистральные трубопроводы", УК «Стройгазинвест», ЗАО «АНК», ООО «ГлавСтрой».

Таблица 2.3 - SNW-анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S	N	W
Общая стратегия		X	
Бизнес стратегии		X	
Оргструктура	X		
Финансы		X	
Конкурентность продуктов		X	
Дистрибуция		X	
Информационные технологии		X	
Лидерство		X	
Уровень производства		X	
Уровень маркетинга		X	
Торговая марка		X	
Персонал			X
Репутация на рынке	X		
Отношения с Органами государственной власти		X	
Инновации		X	
Корпоративная культура			X
Стратегические альянсы	X		

То есть в качестве сильных сторон компании можно выделить: высокий контроль качества, прочное положение, широкая известность в регионах. В качестве нейтральных: невысокая рентабельность, сдержанный рост оборотных средств, умеренные финансовые возможности, средний уровень цен, использование современных технологий. Слабыми сторонами являются: невысокая доля квалифицированного персонала, сбои в снабжении, состояние основных фондов.

Для достижения поставленных целей и эффективности деятельности в АО «СтройПанельКомплект» сформулирована миссия, определяющая эти цели, задачи и стремление создать эффективное управление на всех организационно-структурных уровнях. Важным фактором, демонстрирующим эффективность

управления компанией, является взаимосвязь миссии, целей и задач.

АО «СтройПанельКомплект» комплексно подходит ко всем сферам: производства, управления и конкурентоспособности и т.д. Помимо этого имеется связь целей и миссии компании, что важно для реализации и позволяет судить о грамотности и продуманности управленческой деятельности руководства акционерного общества.

Рассмотрим кадровую составляющую внутренней среды.

Штатная численность сотрудников составляет – 297 ед., в т.ч.: Москва: 40 ед. ИТР и служащих; Самара: 180 ед., из них: 49 ИТР и служащих, 131 рабочих; Ухта: 77 ед., из них: 9 ИТР и служащих, 68 рабочих.

Проведем анализ кадрового состава по категориям (табл.2.4).

Таблица 2.4 - Анализ кадрового состава по категориям

Категории персонала	Численность, чел.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Изменения	2016 г.	2017 г.	Изменения
Служащие	93	98	+5	32,5	33	+0,5
Рабочие	193	199	+6	67,5	67	-0,5
Итого	286	297	+11	100	100	

В структуре персонала организации наибольший удельный вес составляет категория рабочих (табл.2.5).

Таблица 2.5 - Анализ состава персонала по уровню образования

Образование	Численность, чел.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Изменения	2016 г.	2017 г.	Изменения
Высшее	56	59	3	19,58%	19,87%	0,28%
Среднее профессиональное	191	201	10	66,78%	67,68%	0,89%
Среднее	39	37	-2	13,64%	12,46%	-1,18%
Итого	286	297	11	100,00%	100,00%	0,00%

Вывод: большинство сотрудников, работающих на предприятии, имеют среднее профессиональное образование.

Таблица 2.6 - Анализ состава персонала по стажу

Стаж, лет	Численность, чел.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Изменения	2016 г.	2017 г.	Изменения
До 1 года	86	75	-11	30,07%	25,25%	-4,82%
От 1 до 3 лет	97	80	-17	33,92%	26,94%	-6,98%
От 3 до 5 лет	79	110	31	27,62%	37,04%	9,41%
Свыше 5 лет	24	32	8	8,39%	10,77%	2,38%
Итого	286	297	11	100,00%	100,00%	0,00%

Таким образом, состав персонала претерпевает небольшие изменения по стажу работы в компании в сравнении 2016 и 2017 гг. Отметим, что наибольшее количество персонала имеют стаж работы в компании до 3 лет.

Таблица 2.7 - Анализ движения персонала

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменения
1. Среднесписочная численность, чел.	286	297	11
2. Число принятых, чел.	12	24	12
3. Число уволенных, чел.			
в том числе:	6	18	12
По собственному желанию	4	16	12
За наруш. труд. дисциплины	0	1	1
По сокращению штата	0	0	0
С уходом на пенсию	2	1	-1
4. Коэф. оборота по приему	0,04	0,08	0,04
5. Коэф. текучести кадров	0,02	0,06	0,04

Вывод: как видно из данной аналитической таблицы, среднесписочная численность персонала увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. Число увольнений увеличилось, то есть наблюдается не большая, но стабильная текучка кадров.

По данным бухгалтерского баланса за 2015-2017 гг. проведем анализ динамики и структуры баланса.

Таблица 2.8 - Аналитический баланс по разделам в абсолютных величинах за 2015-2017гг., тыс.руб.

Разделы баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Измен. за 2015 - 2017гг., +, -	Темп роста, %
АКТИВ					
1. Внеоборотные активы	459690	468545	461230	+1540	100,34
2. Оборотные активы	883960	944020	951720	+67760	107,67
Всего активы	1343650	1412565	1412950	+69300	105,16
ПАССИВ					
3. Капитал и резервы	607915	622930	651035	+43120	107,09
4. Долгосрочные обязательства	0	0	0	-	-
5. Краткосрочные обязательства	735735	789635	761915	+26180	103,56
Всего пассивы	1343650	1412565	1412950	+69300	105,16

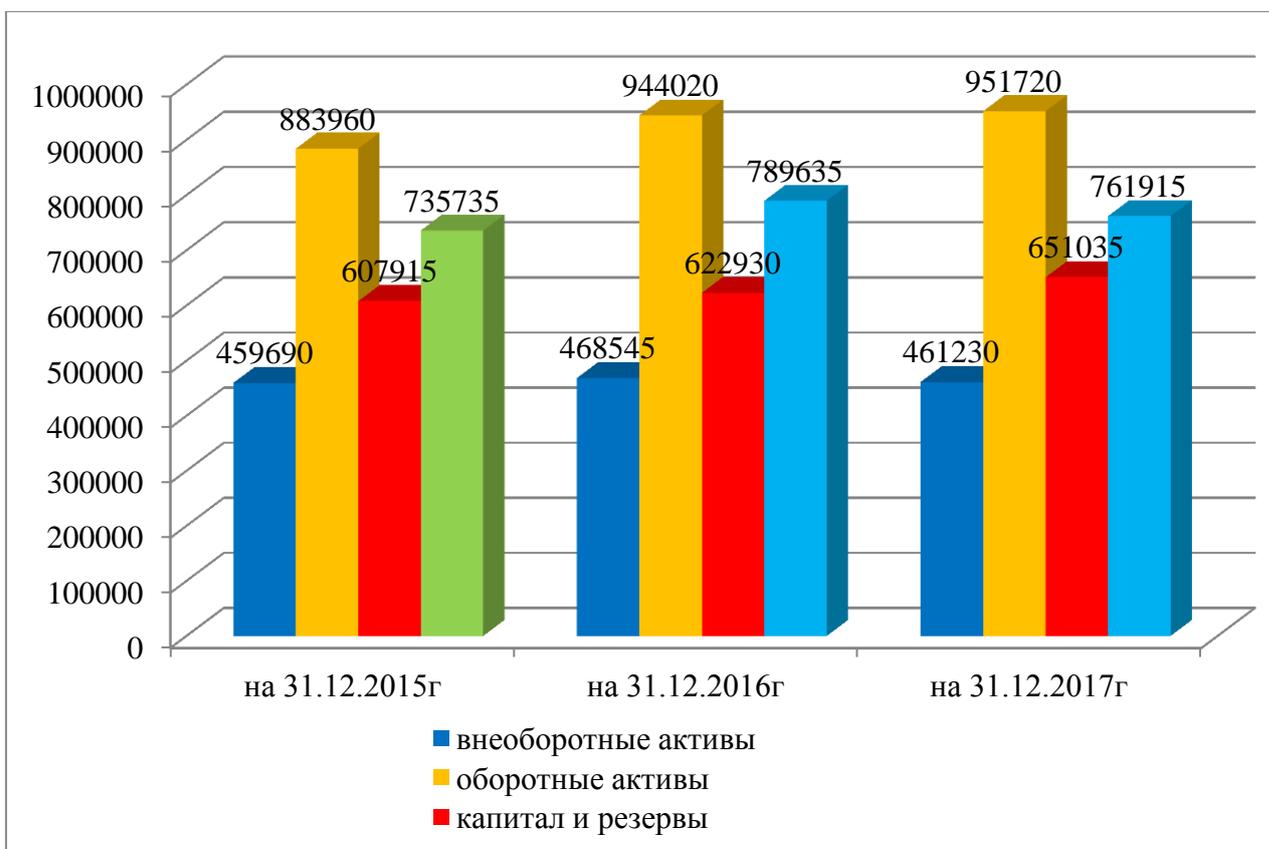


Рисунок 4. Аналитический баланс по разделам в абсолютных величинах за 2015-2017гг. АО «СтройПанельКомплект», тыс.руб.

Из таблицы 2.8 и рисунка 4 видно, что за 2015-2017гг. валюта баланса увеличилась на 69300 тыс. руб. или на 5,16%. Рост активов произошел, в основном, за счет увеличения стоимости оборотных активов на 67760 тыс. руб. или на 7,67%. За этот период наблюдался небольшой рост стоимости внеоборотных активов – всего на 1540 тыс. руб. или на 0,34%.

Вместе с активами, увеличились, конечно и пассивы предприятия на 5,16% или на 69300 тыс.руб., в том числе за счет роста собственного капитала на 43120 тыс.руб. или на 7,09%, также за счет роста краткосрочных обязательств на 26180 тыс.руб. или на 3,56%. А вот долгосрочных обязательств у АО «СтройПанельКомплект» не было за весь анализируемый период.

Анализируя структуру баланса на 31.12.2017г., можно отметить снижение удельного веса внеоборотных активов в общей сумме активов на 1,57%, и одновременный рост удельного веса оборотных активов на 1,57%.

В структуре пассивов баланса произошел рост удельного веса капитала и резервов на 0,84%, и снижение удельного веса краткосрочных обязательств на 0,84% по сравнению с 2015 годом.

Таблица 2.9 - Аналитический баланс по разделам в относительных величинах за 2015-2017гг. АО «СтройПанельКомплект», в процентах

Разделы баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение за 2015-2017гг., +, -
АКТИВ				
1. Внеоборотные активы	34,21	33,17	32,64	-1,57
2. Оборотные активы	65,79	66,83	67,36	+1,57
Всего активы	100,00	100,00	100,00	-
ПАССИВ				
3. Капитал и резервы	45,24	44,10	46,08	+0,84
4. Долгосрочные обязательства:	0,00	0,00	0,00	-
5. Краткосрочные обязательства	54,76	55,90	53,92	-0,84
Всего пассивы	100,00	100,00	100,00	-

В целом, структура баланса за 2015-2017гг. не сильно изменилась, за весь

анализируемый период в активе баланса основную долю занимали оборотные активы, им принадлежало от 65,79% до 67,36%, то есть намного больше половины, и примерно в два раза больше чем внеоборотным активам. В структуре пассивов немного больше половины, а именно около 54-55% принадлежало заемным источникам средств, в нашем случае краткосрочным обязательствам. Собственным источникам средств оставалось чуть меньше 50%, то есть половины, а если быть точнее от 45,24% до 46,08%.

По данным оперативного (управленческого) учета произведем анализ фактического состояния дебиторской задолженности (табл. 2.10).

Таблица 2.10 - Оценка реального состояния дебиторской задолженности АО «СтройПанельКомплект»

Классификация дебиторов по срокам возникновения ДЗ	Сумма ДЗ, тыс.руб.	Структура ДЗ, %	Вероятность безнадежных долгов, %	Безнадежные долги, тыс. руб.	Реальная величина ДЗ, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6
до 30 дней	83637	34,2	2	1673	81965
30-60 дней	69942	28,6	4	2798	67145
60-90 дней	35216	14,4	7	2465	32751
90-120 дней	27390	11,2	15	4109	23282
120-150 дней	16297	6,8	25	4074	12223
150-180 дней	8804	3,6	50	4402	4402
180-360 дней	2935	1,2	75	2201	734
Итого краткосрочная ДЗ (А240)	244554	100	8,88	21722	222450
Всего ДЗ (А230+А240)	244554	100	8,88	21722	222450

Итак, по данным табл. 2.10, наибольшая вероятность безнадежных долгов (75%) приходится на дебиторскую задолженность со сроком возникновения от 180 до 360 дней. Эта задолженность составляет 2935 тыс. руб., из них безнадежные долги, по оценке, 2201 тыс. руб.

На втором месте по величине вероятности безнадежных долгов находится дебиторская задолженность со сроком от 150 до 180 дней, по этому виду

безнадежные долги составляют 4402 тыс. руб., или 50% от общей величины дебиторской задолженности.

На третьем месте по величине вероятности безнадежных долгов находится дебиторская задолженность со сроком от 120 до 150 дней; безнадежные долги по этой группе равны 4074 млн. руб., что составляет 25% от общей величины дебиторской задолженности по данной группе.

2.3. Анализ стратегических конкурентных преимуществ

На сегодняшний день доля АО «СтройПанельКомплект» на региональном рынке республики Коми составляет около 20%, остальные 80% приходятся на 4 компании. Лидерами в отрасли являются: ООО РСУ "Северные магистральные трубопроводы", УК «Стройгазинвест», ЗАО «АНК», ООО «ГлавСтрой» .

Несмотря на то, что АО «СтройПанельКомплект» функционирует в отрасли сравнительно недавно доля на рынке по основным видам продукции довольно высокая (по сравнению с конкурентами).

Таблица 2.11 - Доля на рынке АО «СтройПанельКомплект» по основным видам оказанных услуг в 2017 г.

Наименование	%
Выполнение геодезических работ на строительных площадках	24,6
Подготовительные работы	21,5
Земляные работы	21,5
Устройство и монтаж бетонных и железобетонных монолитных конструкций	34,6
Монтаж металлических и деревянных конструкций; монтаж технологических, магистральных трубопроводов и сопутствующих сооружений;	27,6
Выполнение монтажных и пусконаладочных работ;	30
Работы по закреплению грунтов	22

Для определения конкурентоспособности АО «СтройПанельКомплект» сравним следующие параметры: уровень цен, широта ассортимента и качество

предоставляемых услуг, удобство расположения, предложение дополнительных услуг (табл. 2.12).

Таблица 2.12 - Оценка конкурентоспособности АО «СтройПанельКомплект»

Параметры	АО «СтройПанельКомплект»	Предприятия – конкуренты		
		УК «Стройгазинвест»	ЗАО «АНК»	ООО «ГлавСтрой»
1. Уровень цен	5	4	5	4
2. Широта ассортимента услуг	3	4	4	3
3. Качество реализуемых услуг	5	5	4	5
4. Расположение	5	5	4	5
5. Оказание дополнительных услуг	3	5	4	4

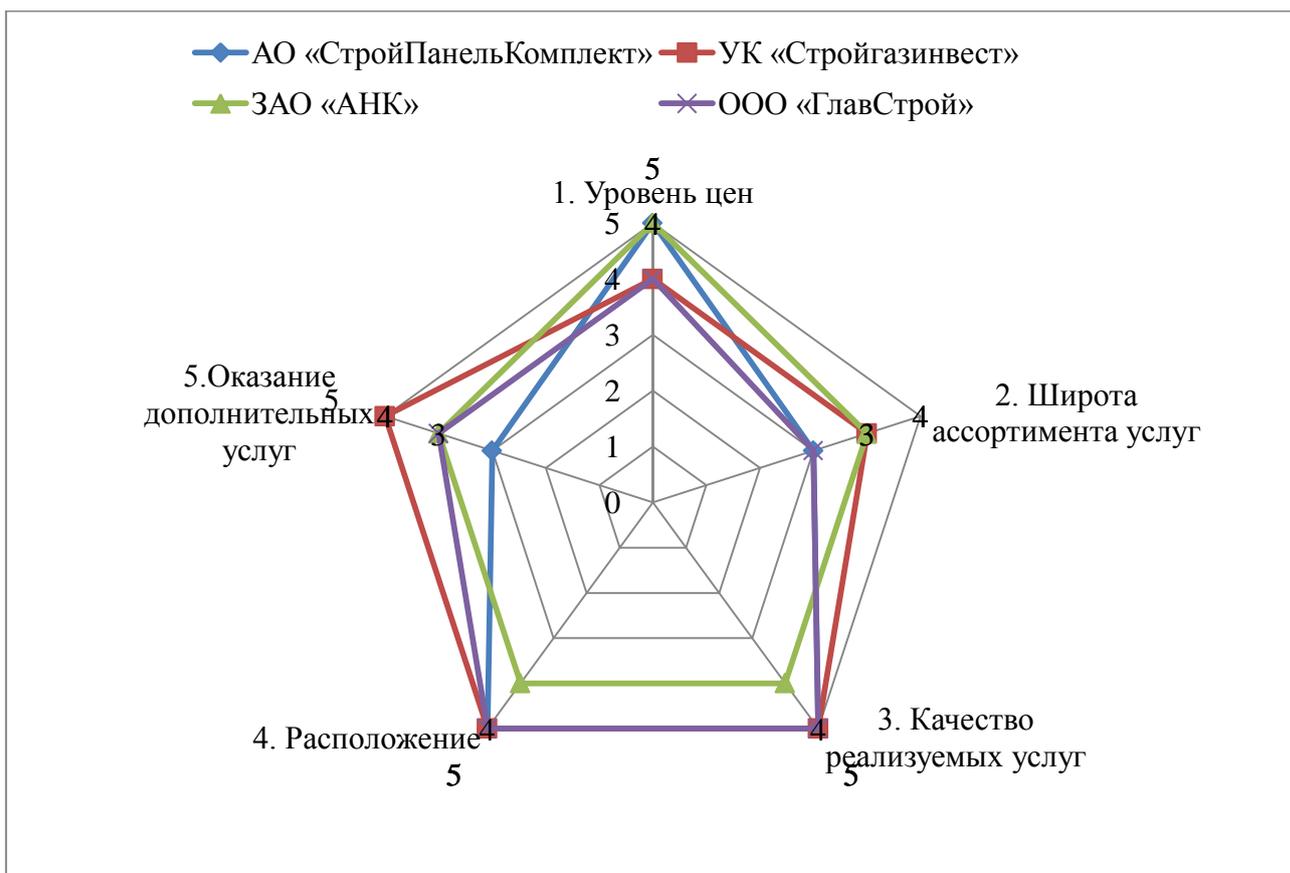


Рисунок 5. Уровень конкурентоспособности предприятий

С помощью диаграммы наглядно видим слабые стороны организации, над которыми ей следует работать.

Для предприятия стратегически важно усилить свою конкурентоспособность. Проводя конкурентный анализ, помимо анализа внешней среды необходимо оценить сильные и слабые стороны в области его внутренней среды.

Таблица 2.13 - Сильные и слабые стороны предприятия

Область деятельности	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ТЕХНОЛОГИЯ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие высокой технологии оказания услуг; 2. Опытный коллектив; 3. Широкие возможности в области расширения оказываемых услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка свободных денежных средств на расширение деятельности.
ОРГАНИЗАЦИЯ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отлаженные механизмы управления; 2. Эффективное распределение должностных полномочий между менеджерами. 	
ПЕРСОНАЛ	<ol style="list-style-type: none"> 1. В коллективе есть высококвалифицированные работники. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незначительный удельный вес молодых специалистов; 2. Прекращение программы повышения квалификации работников. 3. Высокая текучесть ка
МАРКЕТИНГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая репутация предприятия в области обслуживания предприятий нефтяной и газовой промышленности. 2. Цена, сравнимая со средней ценой конкурентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие программы маркетинга.
ФИНАНСЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовая независимость от кредиторов, предоставляющих кредит под процент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Критическая нехватка собственных оборотных средств; 2. Низкие темпы оборачиваемости активов. 3. Огромные дебиторские задолженности

Таким образом, перед предприятием стоит задача дальнейшего изучения цен конкурентов, расширение рекламных кампании, расширение ассортимента оказываемых услуг, улучшение сервиса, обеспечение больших конкурентных преимуществ.

Также составим SWOT-анализ по АО «СтройПанельКомплект». В соответствующие блоки занесем сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности (табл. 2.14).

Таблица 2.14 - SWOT-анализ АО «СтройПанельКомплект»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях – Наличие отдела управления проектами – Наличие автоматизированной системы управления по проектам 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие эффективной системы управления строительными проектами – Рост капитальных вложений в результате отсутствия группы по строительным проектам – Снижение заинтересованности сотрудников в достижении целей компании
Внешняя среда	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение конкурентоспособности предприятия АО «СтройПанельКомплект» за счет создание эффективной системы управления строительными проектами в результате: <ol style="list-style-type: none"> 1. внедрения матричной структуры управления и отдельного выделения в ОУП группы по строительным проектам, 2. Регламентация процесса «Управление строительными проектами» – Повышение престижа предприятия на рынке труда, за счет гибкого и эффективного управления предприятием в результате применения современных форм управления. 	<ul style="list-style-type: none"> – Угроза потери постоянных поставщиков, и как следствие рост затрат и снижение прибыли – Угроза ухода кадров к конкурентам – Угроза снижения конкурентоспособности предприятия – Угроза потери постоянных клиентов, в результате неэффективной системы управления строительными проектами.

Итак, руководству АО «СтройПанельКомплект» необходимо принять меры по ликвидации «узких» мест в системе управления строительными проектами, за счет совершенствования системы управления проектами в целом. Также необходимо отметить, что совершенствование системы управления проектами будет способствовать переходу систему управления проектами в АО «СтройПанельКомплект» на более высокий 3-ий уровень зрелости.

Кроме того необходимо отметить, что согласно К.В. Зарницыной, увеличение бюджета проекта, не завершено в срок или завершено в срок, но со срывами сроков на стадии организации проекта, составляет примерно

20%. В 2017 году многие проекты были проведены в срок, но были сорваны сроки на стадии организации проектов именно данное обстоятельство сказывается на увеличении расходов и снижении эффективности АО «СтройПанельКомплект», а значит и всей компании в целом.

В результате проведенного исследования системы управления строительными проектами в АО «СтройПанельКомплект», автором данной работы сделаны следующие выводы:

Проведя исследование системы управления строительными проектами в АО «СтройПанельКомплект» выявлено, что в данном подразделении проекты занимают существенное место. Как элемент стратегии, строительные проекты способствуют достижению стратегических целей АО «СтройПанельКомплект».

Проекты в АО «СтройПанельКомплект» достаточно сложные и включают в себя целую цепочку модулей по управлению планированием работ. Проведя оценку уровня зрелости практики управления проектами по методу Гарольда Керцнера выявлено, что уровень зрелости проектного управления в АО «СтройПанельКомплект» соответствует началу 2 уровня.

На данный момент в АО «СтройПанельКомплект» в системе управления строительными проектами существуют следующие минусы:

1. В данном подразделении отсутствует отдел, занимающийся непосредственно руководством строительных проектов

2. В результате отсутствия матричной структуры управления, наблюдаются конфликты во время реализации проекта (участники проекта отказываются подчиняться руководителю проекта, так как это не входит в их компетенцию – нет двойного подчинения), что влечет к срывам проекта и снижению качества.

3. На данный момент процесс «Управление строительными проектами» не регламентирован, что также сказывается на эффективности и результативности управления строительным проектам.

Концентрация внимания участников проектов, прежде всего, на функциональных задачах, на инвестиционной программе, а не на проекте во все

его протяженности в целом, отсутствие единого центра управления проектами, отсутствие регламента по процессу «Управление строительными проектами», отсутствие заинтересованности сотрудников в достижении поставленных целей приводит к следующим проблемам:

- срыв сроков и увеличение стоимости проекта в результате позднего изменения исходных данных,

- необеспеченность проведения строительных работ на проекте соответствующей документацией (проектно-сметной документацией, ПСД, правоустанавливающими документами на землю), недостаточное качество ПСД, в конечном итоге – не достижению требуемых результатов проектов: передачу в эксплуатацию скважин, не поставленных на баланс.

Таким образом, на основании анализа деятельности компании АО «СтройПанельКомплект», можно выделить три направления, в отношении которых можно улучшить показатели деятельности. Во-первых, необходим комплексный подход к пониманию конкурентоспособности организации, который будет затрагивать все сферы внутренней среды организации, от управления и набора квалифицированного персонала до внедрения инновационных технологий в строительство объектов нефтяной и газовой промышленности. Во-вторых, необходимо реструктурировать дебиторскую задолженность с целью сокращения безнадежных долгов, которые скрывают в себе излишние текущие финансовые потребности. И наконец, необходимо найти такое решение, которое бы позволило понизить уровень цен, расширить ассортимент предлагаемых услуг, повысить их качество. И одновременно использовать минимальное количество заёмных средств.

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации АО «СтройПанельКомплект»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности организации

Для того чтобы удержать лидирующее место на рынке, сохранить высокие темпы развития предприятия, снизить свои издержки и всегда идти на шаг вперед с конкурирующими компаниями, АО «СтройПанельКомплект» необходимо использовать новые технологии при строительстве объектов жилой и коммерческой недвижимости, такие как:

- пополнение парка оборудования;
- применение энергосберегающих технологий, такие как установка теплых полов в санузлах, установка водонагревателей и экономия на горячей воде, строительство тепловых станций в каждом жилом комплексе;
- при строительстве объектов по монолитно-каркасной технологии АО «СтройПанельКомплект» поменяет керамические панели WanderBlok, изготовленные на австрийской производственной линии;
- использование строительного 3-Дпринтера;
- применение технологии BIM– информационное моделирование объектов промышленного и гражданского строительства. BIM-проект – это трехмерная информационная модель здания, в которой организуются весь жизненный цикл объекта – от планирования до проектирования, выпуска рабочей документации, этапов строительства, всего периода эксплуатации и сноса. Полная информация об объекте и все рабочие процессы отражены в системе.

Реализация строительного проекта по данной технологии сокращает длительность его возведения; исключает коллизии между различными инженерными системами и архитектурным проектом на ранних этапах, а значит количество проектных изменений; оптимизирует время коммуникаций между структурами; рассчитывает точные прогнозы для эксплуатирующихся и

обслуживающих организаций; обеспечивает качественную архивацию данных с возможностью дальнейшего использования; предоставляет максимально полную информацию о проекте и всех инженерных системах для обслуживающих компаний после ввода в эксплуатацию.

- использование технологии WanderBlok. Она позволяет существенно сократить сроки возведения объекта без потери качества. Благодаря использованию в производстве высокотехнологичной австрийской линии и автоматизированному контролю всех процессов, готовые стены обладают высокой прочностью и теплопроводностью.

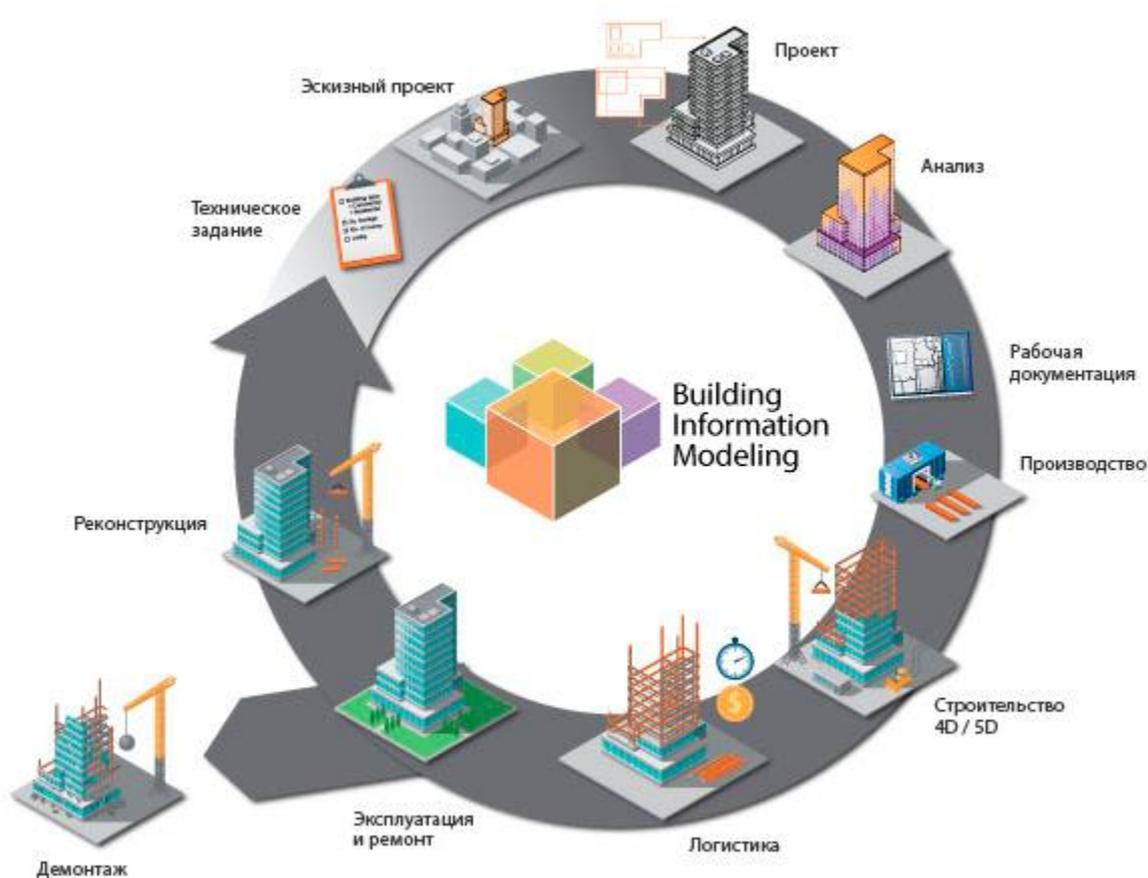


Рисунок 6. Технология WanderBlok

В Европейских странах данная технология существует уже не одно десятилетие и демонстрирует отличные потребительские характеристики. АО «СтройПанельКомплект» – единственное предприятие в России, которое

успешно внедряет представленную технологию на строительный рынок страны и применяет в своих проектах.

Особенно хочется отметить, что технология строительства с использованием готовых кирпичных стен применяется сегодня при строительстве детских садов, которые возводятся АО «СтройПанельКомплект» в рамках комплексного освоения территорий. Объекты бытового и социального назначения – обязательные составляющие современных жилых комплексов от застройщика, которые являются образцом высокого качества и максимально комфортной среды проживания. В 2012 году был успешно сдан детский сад на 160 мест в поселке Гамово, расположенный рядом с жилым комплексом GamovoHouse, сегодня готовится к сдаче детский сад на 200 мест в мкр. Левшино, а в 2016 году начнутся работы по возведению детского сада на 288 мест в деревне Кондратово, на территории ЖК «Медовый».

Далее рассмотрим предложения по снижению производственных затрат АО «СтройПанельКомплект» при производстве панели WanderBlok.

Положение предприятия, как это следует из предыдущей главы, близкое к кризисному. Результаты маржинального анализа прибыли позволяют выявить основную причину ухудшения финансово-экономического состояния предприятия – «ножницы цен», - ситуация, в которой темпы роста цены реализации существенно меньше темпов роста удельных переменных затрат. При этом величина выручки покрывает переменные затраты, но величина маржинального дохода не превышает значение постоянных издержек.

В этих условиях предприятию следует:

- 1) наращивать натуральный объем реализации,
- 2) пытаться увеличить цену реализации путем пересмотра договорных обязательств, расценок и т.п.,
- 3) проводить программы сокращения затрат.

Некоторые мероприятия в рамках третьего направления будут рассмотрены в данной главе.

Проект №1

Снижение себестоимости по статье «Материальные затраты» путем применения более дешевых изоляционных материалов при производстве панели WanderBlok.

Описание

В современном строительстве широкое применение находит пенополистирол, его используют в качестве тепло- и звукоизолирующего наполнителя. Применяется он, в частности и на АО «СтройПанельКомплект». Это достаточно дорогой материал. Затраты связанные с его получением в рассматриваемой организации составляли: в 2015 году – 389986 руб, в 2016 – 7241058 руб, в 2017 – 540112 руб. Пенополистирол получают прямо на стройплощадках в специальных промышленных установках. На АО «СтройПанельКомплект» себестоимость 1 куб. м. составляет 717 руб.

В настоящее время у предприятий строительной отрасли появляется возможность использовать в целом аналогичный по характеристикам но значительно более дешевый изолятор – пеноизол.

Пеноизол был разработан в пятидесятых годах и использовался только на объектах ВПК и в Вооруженных Силах. С начала девяностых годов пеноизол активно используется в качестве несущего слоя теплозвукоизоляции в жилых и административных зданиях. Этому способствует то, что пенаизол самый дешевый материал из всех известных на данный момент теплоизоляторов (в несколько раз дешевле пенополистирола). Пеноизол сертифицирован Минздравом и зарегистрирован Госстроем как материал, разрешенный в многоэтажном строительстве.

Технологическое образование пеноизола сводится к вспениванию в пеногенераторе водного раствора, карбамидной смолы, с добавлением отвердителя (ортофосфорная кислота) и пенообразователя (лаурил сульфат натрия). Массы используемых компонентов должны находиться в определенной пропорции.

Проект №2

Снижение себестоимости по статье «материальные расходы» за счет

внедрения метода ведения монолитных работ с применением постнапряженного бетона.

Основной строительный материал XX– XXI века – железобетон – во всем мире заслуженно пользуется вниманием строителей. Интенсивное развитие монолитного строительства поставило на повестку дня массу вопросов по поводу ускорения темпов, уменьшения расхода материалов, удешевления строительно-монтажных работ.

К сожалению, до недавнего времени в условиях строительной площадки оборудование отечественного строителя не позволяло применять какие-либо современные технологии. Одной из таких технологий является применение предварительно напряженного бетона.

До недавнего времени в России метод предварительного напряжения бетона применялся лишь на заводах ЖБИ по выпуску конструкций для сборного железобетона, шпал, специзделий для работы в жестких условиях и различных средах. С появлением современного эффективного оборудования и реализации технологии непосредственно на строительном объекте все эти проблемы нашли своё решение.

Как показывает опыт зарубежных строителей, с применением метода и оборудования компании DYWIDAG получены эффективные результаты, а именно:

- Экономическая эффективность проведения работ и возведения сооружения.

- Сокращение расхода стали и бетона до 50%, и как следствие – облегчение здания в 2–3 раза, что позволяет увеличить его высотность и удешевить стоимость фундаментов.

- Значительное увеличение безопорных пролетов перекрытия.

- Уменьшение толщины перекрытия.

- Повышение сейсмостойкости, надежности и долговечности срока службы объекта с возможностью последующей санации.

В итоге предварительно напряженные конструкции оказываются

экономичными для зданий и сооружений с размерами пролетов, нагрузками и условиями работы, при которых применение железобетонных конструкций без предварительного напряжения технически невозможно или вызывает при сравнительном анализе чрезмерно большой перерасход бетона и стали для обеспечения требуемой жесткости и несущей способности конструкций. Примером может служить строительство многоэтажных паркингов, торговых комплексов, промышленных зданий, терминалов и складских помещений, спортивных сооружений и т.д.

Суть метода заключается в следующем:

– в пластиковых или металлических полостях-трубах по пролётам волнообразно (согласно эпюрам изгибающих моментов) прокладываются канаты. Укладка производится по местам предполагаемых балок и ригелей;

– один конец каната крепится анкерной пластиной на торце плиты, а другой (с учетом последующей захватки) закрепляется в сцепное приспособление;

– с помощью гидравлического домкрата канат натягивается и жестко крепится в анкерной пластине.

Таким образом, напряжение производится не на бетон, а на торцы конструкции. Возможны варианты с заполнением полостей раствором или без (для последующей санации).

3.2. Расчет экономической эффективности проекта

Доход от использования новой технологии образуется за счет экономии обусловленной применением нового типа изолятора, то есть в виде разницы между себестоимостью пенополистирола и пеноизола.

Кроме того для перехода на новую технологию требуется осуществить капитальные вложения.

Себестоимость производства 1 кг. Пеноизола указана в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет себестоимости 1 кг. пеноизола руб.

Показатели	стоимость руб за кг.	расход кг на 1 куб. м. пеноизола	стоимость руб на 1 куб. м. пеноизола
карбамидная смола	8,5	20	170
ортофосфорная кислота	74	0,5	37
лаурил сульфат натрия	110	0,3	33
Итого			240

Тогда величина снижения затрат при замене пенополистирола пеноизолом составляет

$$717-240=477 \text{ руб.}$$

В 2017 году затраты АО «СтройПанельКомплект» на производство изолятора составляли 540112 руб, Если себестоимость производства 1 куб.м. наполнителя составляла 717 руб, то годовая производственная потребность строительства в данном виде материала равна $540112/717=753,3$ куб.м. Тогда годовая сумма экономии составит: $753,3*477=359324,1$ руб.

Теперь рассчитаем сумму первоначальных капитальных затрат.

Таблица 3.2 - Первоначальные капитальные затраты

Капитальные затраты	
оборудование	Стоимость руб.
установка ПЕНА 2015М	124920
Компрессор	17825
Форма для заливки пеноизола объемом 1 куб. м.	2500
Итого	145245

Сумма экономии по затратам на производство наполнителя при внедрении технологии основанной на пеноизоле составила бы в 2017 году 359324,1 руб. на эту сумму снизилась бы себестоимость продукции по данной статье затрат. Одновременно выросли бы амортизационные отчисления. При условии применения линейного способа начисления амортизации и срока амортизации равного 5 лет рост амортизации составит: $145245/5=29049$

В итоге при условии неизменности характеристик финансово-хозяйственной деятельности имевших место в 2017 году в последующих периодах можно сделать следующие выводы относительно целесообразности

внедрения этой технологии в АО «СтройПанельКомплект».

а) Это позволит увеличить чистый денежный поток года внедрения на $359324,1 - 145245 = 214079,1$ руб, а в последующем на 359324,1 руб ежегодно.

Б) снизить себестоимость продукции на $359324,1 - 29049 = 330275,1$ руб. (экономия на затратах на наполнитель за вычетом суммы прироста амортизационных отчислений).

Таким образом, снижение затрат на производство продукции составит 330275,1 руб. или $330275,1 / 19753000 = 1,67\%$

В результате многолетней работы разработан ряд методов технологии цементации. Высокотехнологичные методы, такие как метод вакуумной цементации, цементации под давлением, позволяют обеспечить защиту арматуры (канатов) от коррозии и долговечность конструкций в целом.. По мнению ведущих специалистов Научно-исследовательского, проектного и технологического института бетона и железобетона (НИИЖБ), метод постнапряженного железобетона открывает новую страницу в истории отечественного монолитного строительства. Он позволяет возводить объекты с повышенными эксплуатационными характеристиками и требованиями по безопасности.

Теперь рассчитаем сумму первоначальных капитальных затрат:

Таблица 3.3 - Капитальные затраты

Вид затрат	Стоимость руб.
обучение персонала и консультирование	320150
Комплект специализированных гидравлических домкратов фирмы DYWIDAG	772015
Итого	1092015

Сумма затрат по статье «материальные затраты» при внедрении технологии основанной на предварительном натяжении бетона выросла бы в первые два года на $1092015 - 544216 = 547784$ руб, но в последующем предприятие могло бы экономить 544216 руб. ($544216 / 19753000 * 100 = 2,75\%$ суммарного объема затрат) ежегодно. Аналогичным образом изменялось бы значение чистого денежного потока.

3.3. Влияние мероприятия на финансовые результаты и конкурентоспособность

Проведем анализ финансовых результатов деятельности организации после внедрения мероприятий по снижению производственных затрат АО «СтройПанельКомплект» при производстве панели WanderBlok. Планируется, что проект увеличит показатели более чем на 30%. Рассчитаем финансовые показатели после внедрения мероприятия в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Влияние проекта на финансовые показатели организации, тыс. руб.

Показатели	Факт 2017 г.	Проект 2018 г.	Изменение абсолютных показателей, в тыс. руб.	Изменение относит показателей в %
Прибыль, тыс. руб.	46064	51592	5528	112,00
Себестоимость, тыс. руб.	41071	43165	2094	105,10
Выручка, тыс. руб.	4993	8427	3434	168,78
Цены на продукцию, р/м ³	400	370	-30	92,50
Объем реализации продукции, т.м ³	46,59	56,32	9,73	120,88
с/с за м ³ , р.	423,98	466,46	42,48	110,02
прибыль, тыс. руб.	46064	51592	5528	112,00

Исходя из анализа прибыли от реализации можно установить, как изменилась сумма прибыли за счет каждого фактора фактических показателей 2017 г. и планируемых показателей на 2018 г. За счет сокращения объема реализации и увеличения с/с, прибыль АО «СтройПанельКомплект» увеличилась на 5528 тыс. руб. Цены на продукцию возросли, за счет этого идет увеличение прибыли на 3433 тыс. руб. В проектируемых показателях объем реализации продукции выше на 20,88% в фактическим показателем.

Таким образом, данный проект окупился бы чуть более чем за 2 года.

Принимая во внимание потенциал монолитного способа возведения зданий и сооружений можно предположить, что со временем величина экономической выгоды от внедрения данного способа только возрастет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность и конкуренция являются сложными многогранными экономическими понятиями. И для эффективной деятельности на рынке в современных условиях необходимо профессионально управлять таким сложным фактором, как конкурентоспособность малого предприятия.

АО «СтройПанельКомплект» — это мощный современный строительный холдинг, который выполняет одновременно функции проектировщика, заказчика, застройщика, подрядчика, и инвестора. Компания строит жилые дома на территории всего Пермского края.

Номинальные показатели компании не уменьшились даже в кризисном 2017 году. Сохранение выручки удалось обеспечить за счет развития сервисного обслуживания и работы с новыми торговыми марками. При этом прибыль снизилась по сравнению с 2015 годом на 42%, выручка выросла на 40,58%. Численность персонала увеличилась на 13 человек. Показатели эффективности использования капитала достигают лучших значений в 2017 году. Фондовооруженность сокращается.

Для того чтобы удержать лидирующее место на рынке, сохранить высокие темпы развития предприятия, снизить свои издержки и всегда идти на шаг вперед с конкурирующими компаниями, АО «СтройПанельКомплект» необходимо использовать новые технологии при строительстве объектов жилой и коммерческой недвижимости, такие как:

- пополнение парка оборудования;
- применение энергосберегающих технологий, такие как установка теплых полов в санузлах, установка водонагревателей и экономия на горячей воде, строительство тепловых станций в каждом жилом комплексе;
- при строительстве объектов по монолитно-каркасной технологии АО «СтройПанельКомплект» поменяет керамические панели WanderBlok, изготовленные на австрийской производственной линии;

- использование строительного 3-Дпринтера;
- применение технологии BIM– информационное моделирование объектов промышленного и гражданского строительства. BIM-проект – это трехмерная информационная модель здания, в которой организуются весь жизненный цикл объекта – от планирования до проектирования, выпуска рабочей документации, этапов строительства, всего периода эксплуатации и сноса. Полная информация об объекте и все рабочие процессы отражены в системе.

В современном строительстве широкое применение находит пенополистирол, его используют в качестве тепло- и звукоизолирующего наполнителя. Применяется он, в частности и на АО «СтройПанельКомплект» для производства панели WanderBlok. Это достаточно дорогой материал. Затраты связанные с его получением в рассматриваемой организации составляли: в 2015 году – 389986 руб, в 2016 – 7241058 руб, в 2017 – 540112 руб. Панель WanderBlok получают прямо на стройплощадках в специальных промышленных установках. На АО «СтройПанельКомплект» себестоимость 1 куб. м. составляет 717 руб.

Доход от использования новой технологии при производстве панели WanderBlok образуется за счет экономии обусловленной применением нового типа изолятора, то есть в виде 50-ти процентного снижения затрат на бетон и сталь при строительстве монолитных зданий и сооружений. Затраты по этим статьям году составили в 2015 г. 914280 руб., в 2016 г. 1394302 руб., в 2017 г. – 1088432 руб. Тогда величина потенциальной технологии составит $0,5 * 1088432 = 544216$ руб.

Таким образом, данный проект окупился бы чуть более чем за 2 года. Принимая во внимание потенциал монолитного способа возведения зданий и сооружений можно предположить, что со временем величина экономической выгоды от внедрения данного способа только возрастет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) № 14-ФЗ от 26 января 1996 года в ред. Федерального закона от 27.12.2009 N 352-ФЗ, (действующая редакция от 29.06.2017). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=9027>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) N 146-ФЗ от 31 июля 1998 года ред. Федерального закона от 27 декабря 2009 г. N 379-ФЗ, (действующая редакция от 13.07.2017). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/>
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) N 117-ФЗ от 5 августа 2000 года в ред. Федерального закона от 27 декабря 2009 г. N 379-ФЗ, (действующая редакция от 13.07.2017). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/>
4. "О защите прав потребителей" (закон о правах потребителя). Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1, (действующая редакция от 13.07.2017). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - <https://www.consultant.ru/popular/consumerism/>
5. Федеральный закон РФ «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 08.07.2006 г. (в ред. Федеральных законов от 13.07.2017 N 216-ФЗ). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/
6. Федеральный закон от 24.07.2007г. N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Принят Государственной думой 6 июля 2007 года, (в ред. Федеральных законов от 29.06.2017 N 156-ФЗ). СПС Конкультант-Плюс. Режим доступа - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
7. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009) О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. СПС Конкультант-Плюс.

<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=82134>

8. Абрютин М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2016. - 584 с.
9. Абчук В.А. Коммерция: Учебник.- СПб.:2015. – 472 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2015. - 521 с.
11. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2016. - 472 с.
12. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 691 с.
13. Баканов М.И., Шеремет А.Д., «Экономические анализ: ситуации, тесты, примеры». Финансы и статистика, М.: 2016. - 656 с.
14. Балабанов И.Т. "Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом?". - М.: финансы и Статистика, 2016. - 473 с.
15. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2015. – 219 с. Брагин Л.А., Данько Т.П., Иванов Г.Г., и др. Торговое дело: экономика и организация. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
16. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2016. - 578 с.
17. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Ассоциация авторов и издателей ГАНДЕМ. Издательство ЭКМОС, 2015. – 416 с.
18. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения – М.: Дело, 2016. – 336 с.
19. Бухалков М. И. «Внутрифирменное планирование: Учебник».– М., ИНФРА, 2016. – 392 с.
20. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. «Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений». - С-Пб., Издательский Торговый Дом «Герда», 2015. – 160 с.
21. Волкова О.И., Девяткина О.В., «Экономика предприятия (фирмы)»,

3-е изд., допол. и перераб., ИНФРА – М.: 2016. - 601 с.

22. Гаджинский А.М., «Основы логистики», учебное пособие, Маркетинг, М.: 2016. - 289 с.

23. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. — М.: Дело, 2015. - 712 с.

24. Дашков А. П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология строительства: Учебник для вузов. - М: "Маркетинг", 2015. - 469 с.

25. Елагин Ю.А., Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Ч.1. Розничная торговля: Учеб. Пособие Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. – 207 с.

26. Кузнецова И., Кохова Л. Товарная политика и стратегия торгового предприятия Иванова 2016. - 479 с.

27. Миронов В.И. Курс лекций по маркетингу. Для студентов экономического факультета ФПУ ПГУ / В.И. Миронов. - Пермь: ПГУ, 2016. - 225 с.

28. Николаева Т.И., Егорова Н.Р. Потребительский рынок и торговля: проблемы развития и регулирования. – Екатеринбург: Издательство Урал. гос. Экон. ун-та, 2015.-270 с.

29. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 584 с.

30. Основы экономической теории. Учеб. Пособие / Под ред. Камаева В.Д. – М.: Изд-во Мгту им. Н.Э.Баумана, 2016. – 126 с.

31. Памбухчиянс В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2016. – 320 с.

32. Петров П.В., Соломатин А.Н. Экономика товарного обращения: Учеб. Для вузов. – М.: Инфра-М, 2014. -220 с.

33. Райкин К.А. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2015. – 299 с.

34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2016. - 683 с.

35. Фархутдинов Е.А. Управление конкурентоспособностью организации М.;Маркет-ДС. 2016. – 432 с.
36. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебник / Под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 295 с.
37. Андронов, Д. А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании // Экономика, предпринимательство и право. 2015. № 5 (5). С. 16-21.
38. Василенко И.Л. Изучение конкурентоспособности строительного холдинга "Экономический вестник предпринимателей", 2017, N 8. С. 48-56.
39. Гаспер Е. Бизнес на цветах // Бизнес-класс № 21 (187) от 02 июня 2017 г. С. 74-81.
40. Дюков, И. И. Управление конкурентоспособностью компании : учеб. пособие. СПб. : Нац. ис- след. ун-т информ. технологий, механики и опти- ки, 2014. 100 с.
41. Никитина, Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Науч. вед. Белгор. гос. ун-та. 2017. № 8 (4). С. 227-231.
42. Скриптунова Е.А. Управление ассортиментом — новый ресурс повышения рентабельности бизнеса // Справочник экономиста №3 2016, с. 18
43. Карташев, А. А. Статья про конкуренцию и конкурентоспособность [Электронный ресурс] // Науч. жизнь. 2015. № 1. URL: http://jillearcy.moy.su/news/statja_pro_konkurenciju_i_konkurentosposob-nost/2015-04-22-72.