

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

Повышение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг
(на примере ОАО «Агат»)

| | | | |
|--------------|---------------|-------------------------------------|------------------|
| Руководитель | _____ | доц. каф. ЭУБП, канд. экон. наук | О. В. Сибирякова |
| | подпись, дата | | |
| Выпускник | _____ | | Е.В. Емельянова |
| | подпись, дата | | |

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Повышение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг (на примере ОАО «Агат»»»

Консультанты по
разделам:

1 Конкурентоспособность предприятия
в условиях современного рынка

подпись, дата

О. В. Сибирякова

2 Обеспечение конкурентоспособности
компании на рынке строительных услуг
территории

подпись, дата

О. В. Сибирякова

3 Разработка мероприятий
повышения конкурентоспособности
компании на рынке строительных услуг

подпись, дата

О. В. Сибирякова

Нормоконтролер

подпись, дата

Э. В. Савина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г. Ф. Каячев

(подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студентке Емельяновой Екатерине Васильевне

Группа ЗСУ12-02Б Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Повышение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг (на примере ООО «Агат»)

Утверждена приказом по университету – 3548/с от 16.03.2016 г.

Руководитель ВКР – О.В. Сибирякова, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- Федеральный закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» ст.4, п.9, ст.14.
- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;
- внутренняя отчетность компании ОАО «Агат» за 2011 – 2015гг и др.

Перечень разделов ВКР:

1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка

1.1 Исследование тенденций и проблем развития рынка строительных услуг

1.2 Факторы и условия конкурентоспособности компаний на рынке строительных услуг

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления компаниями на рынке строительных услуг России

2 Обеспечение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг территории

2.1 Характеристика и анализ деятельности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

2.2 Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

2.3 Анализ потребительских предпочтений на рынке строительных услуг г. Красноярска

3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг

3.1 Разработка комплекса мероприятий повышения конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

3.2 Расчет затрат на мероприятия и их реализацию в производственную и управленческую деятельность ОАО «Агат».

3.3 Оценка влияния мероприятий на рост конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

Перечень графического материала:

- Тема выпускной квалификационной работы;
- Цель и задачи работы;
- Предмет и объект исследования;
- Проблемы поставщиков услуг;
- Категории основных проблем для потребителей услуг;
- Формы конкуренции;
- Главные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- Потенциал конкурентоспособности;
- Характеристика компании ОАО «Агат»;
- Основные виды деятельности ОАО «Агат»;
- Схема организационной структуры ОАО «Агат»;
- Факторы конкурентной среды ОАО «Агат»;
- SWOT-анализ ООО «Агат»;
- Структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии ОАО «Агат»;
- Техничко-экономические показатели эффективности проекта.

Руководитель ВКР

О.В. Сибирякова

Задание принял к исполнению

Е.В. Емельянова

28.03.2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Повышение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг (на примере ОАО «Агат»)» содержит 94 страницы текстового документа, 71 использованный источник, 16 листов графического материала.

ИСП, ИСО, СК, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект ВКР – деятельность ОАО «Агат».

Предмет ВКР – оценка и анализ конкурентоспособности предприятия ОАО «Агат».

Цель ВКР – изучение теоретических и методологических положений оценки и анализа конкурентоспособности ОАО «Агат», разработка методики комплексной ее оценки, определение основных направлений дальнейшего развития предприятия.

Задачи ВКР:

- проведение анализ теоретической базы исследования конкурентоспособности;
- проведение оценку конкурентоспособности ОАО «Агат»;
- определение основные направления повышения конкурентоспособности предприятия.

По результатам проведенных исследований для ОАО «Агат» была предложена стратегия проникновения на рынок, разработана структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии, алгоритм комплексного мониторинга конкурентного развития, схема методики оценки потенциальных конкурентных преимуществ и система управления конкурентными преимуществами.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 7 |
| 1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка..... | 10 |
| 1.1 Исследование тенденций и проблем развития рынка строительных услуг..... | 10 |
| 1.2 Факторы и условия конкурентоспособности компаний на рынке строительных услуг | 18 |
| 1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления компаниями на рынке строительных услуг России..... | 28 |
| 2 Обеспечение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг территории | 33 |
| 2.1 Характеристика и анализ деятельности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска | 33 |
| 2.2 Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска | 38 |
| 2.3 Анализ потребительских предпочтений на рынке строительных услуг г. Красноярска | 52 |
| 3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг | 62 |
| 3.1 Разработка комплекса мероприятий повышения конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска | 62 |
| 3.2 Расчет затрат на мероприятия и их реализацию в производственную и управленческую деятельность ОАО «Агат»..... | 70 |
| 3.3 Оценка влияния мероприятий на рост конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска | 78 |
| Заключение | 85 |
| Список использованных источников | 88 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Сегодня российские предприятия стоят перед постоянной угрозой входа в отрасль новых предприятий-конкурентов - данное закон рынка. Наличие необратимых издержек, определенных входом нового потенциального конкурента на рынок, создают барьеры на его пути и препятствуют уменьшению дохода в долгосрочном периоде. Поэтому рынок с необратимыми издержками входа определяется более высоким уровнем монопольной власти. На сегодняшний день подобная тенденция наблюдается в пищевой, строительной, машиностроительной и прочих отраслях.

Российский рынок - далеко все еще не цивилизованный западный рынок, но развивающиеся международные торговые связи, конкуренция все больше заставляют российские предприятия работать по рыночным законам. Поэтому изучение темы создания конкурентных преимуществ является актуальной.

Под понятием «конкурентоспособность предприятия» подразумевается способность компании производить конкурентоспособный на конкретном рынке товар, ее преимущества относительно других фирм данной отрасли внутри государства или за его пределами. В масштабе государства конкурентоспособность - это эффективная интеграция в мировое хозяйство, функционирование всех его структур на должном уровне для обеспечения суверенитета и высокого уровня жизни граждан. Повышение конкурентоспособности компании – залог увеличения конкурентоспособности государства.

Актуальность темы изучения конкурентного положения фирмы обусловлена рядом финансовых причин. Во-первых, в условиях рыночной экономики проблема достижения конкурентных преимуществ компании является особенно важной. Если рассматривать конкурентоспособность как «входной билет» в отрасль, то конкурентное преимущество непосредственно связано с преимуществами перед теми, у кого этот «входной билет» уже есть.

Проблема в данном случае связана с тем, чтобы найти источники конкурентного преимущества.

Во - вторых, тема актуальна в связи с изменением концепции маркетинга в сторону менеджмента взаимоотношений, что прямо связано с процессом формирования конкурентных преимуществ за счет развития и совершенствования рыночных коммуникаций, поиск таковых конкурентных преимуществ компаниями, которые обеспечивали бы устойчивое ее развитие и лояльность покупателей. Особенно в лояльности покупателей заложен успех эффективной деятельности любых компаний на конкурентном рынке. Интенсификация изготовления и сбыта уступает место интенсификации взаимоотношений между компаниями и целевым рынком.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий исследована многими зарубежными и отечественными учеными, в частности: Г. Азоевым, И. Ансоффом, Дж. Доланом, П. Завьяловым, Б. Карлоффом, Ш. Магомедовым, Б. Мильнером, М. Портером, Б. Райзбергом, В. Спиваковым, А. Юдановым и др.

Цель дипломной работы – изучение теоретических и методологических положений оценки и анализа конкурентоспособности ОАО «Агат», разработка методики комплексной ее оценки, определение основных направлений дальнейшего развития предприятия.

В соответствии с поставленной целью в работе решался комплекс следующих взаимосвязанных задач:

- провести анализ теоретической базы исследования конкурентоспособности;
- провести оценку конкурентоспособности ОАО «Агат»;
- определить основные направления повышения конкурентоспособности предприятия.

Предметом исследования в дипломной работе является оценка и анализ конкурентоспособности предприятия ОАО «Агат».

Объектом исследования определена деятельность ОАО «Агат».

Теоретической и методологической основой работы послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области товарного обращения, конкуренции, экономики предприятия и торговли.

Методологической основой выполнения исследования в дипломной работе являются результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в сфере маркетинга и экономики предприятий РФ.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных оценок.

Основными методами исследования являются: системно – структурный, причинно – следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве теоретической основы эффективного управления розничной торговлей на уровне предприятия.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав с подразделами, заключения и списка литературы.

1 Конкурентоспособность предприятия в условиях современного рынка

1.1 Исследование тенденций и проблем развития рынка строительных услуг

Рынок строительно - ремонтных услуг обладает своей спецификой развития, отличительной особенностью которого является крайняя низкая степень государственного воздействия и регулирования, и, как следствие, низкая организованность и управляемость процессов внутри рынка.

В условиях финансового кризиса наблюдается снижение доли крупных заказов на строительно - монтажные и ремонтно - отделочные работы, как на первичном, так и на вторичном строительном рынке. Главной проблемой участников данного рынка является поиск надежных и постоянных контрагентов. В этой связи актуальной становится проблема поиска новых сегментов рынка и формирования новых механизмов взаимодействия его участников в условиях ограниченности информации и финансовых ресурсов¹.

Для выявления путей развития рынка строительно-ремонтных услуг, прежде всего, необходимо определить его товарные границы, разобрать основные виды услуг в данном направлении, выявить участников рынка и его структуру, дать описание его состоянию и актуальные проблемы развития.

Рынок строительно - ремонтных услуг при всей своей обыденности обладает рядом особенностей, осложняющих его изучение. Данный рынок в России находится в прямой зависимости от рынка жилищного строительства. Меры государственного стимулирования строительства новых объектов жилищного фонда, специфика реализации новых жилищных объектов без

¹ Конкин А.Н., Горбунов В.Н. Современное состояние и перспективы развития рынка строительно-ремонтных услуг // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/53113> (дата обращения: 20.03.2016).

какой-либо отделки формируют практически нескончаемый спрос на услуги по ремонту и отделке помещений. Во многом именно активизация и развитие рынка жилищного строительства стимулируют расширение объемов ремонтных и отделочных работ. Вместе с тем, недостаточные объемы капитального ремонта жилищного фонда сегодня остаются одной из наиболее актуальных проблем рынка ремонтно - строительных услуг в России. Объемы капитального ремонта жилья составляют в среднем за год 0,3 % от объема жилищного фонда, тогда как среднегодовой норматив в этом секторе (минимум 4 %).

При существующих темпах реконструкции и ремонта жилищного фонда его износ в ближайшие годы в среднем по России превысит 60 %. Общая площадь ветхого и аварийного жилищного фонда в РФ достигает 88 миллионов квадратных метров².

Рынок ремонтно - строительных услуг в России привлекателен для инвесторов, в частности – в связи с низким ценовым порогом вхождения на рынок, отсутствием сложностей с юридической точки зрения, отсутствием на сегодняшний день на рынке явных лидеров. Конкуренция существует, но рынок этот еще очень свободен. На сегодняшний день функционирует множество крупных и мелких компаний, которые обеспечивают строительно-отделочные работы предприятий и частных лиц. Оказывать услуги по ремонту и отделке может практически каждый, имеющий соответствующие знания и опыт. При этом барьеры входа на рынок достаточно низки или практически отсутствуют.

Этот бизнес окупается в относительно короткие сроки, требует средний уровень инвестиций, но должен быть тщательно организован, и именно поэтому бизнес-план для такого предприятия должен быть обязательно, как подробное руководство, со всеми расчетами, сроками, рисками.

Количество поставщиков услуг на данном рынке не поддается точному подсчету, так как основная доля поставщиков услуг юридически не

² Амерханов С.В. Особенности российского рынка строительно-ремонтных услуг // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – № 2-2. – С. 99-103.

формализована, то есть большинство ремонтных фирм нигде не регистрируются. По-прежнему огромная доля этого рынка приходится на неофициальные и полуофициальные бригады.

Необходимо отметить, что, несмотря на привлекательность российского рынка ремонтно - строительных услуг для инвестиций, в регионах процесс «цивилизации» рынка развивается весьма медленно, в настоящее время здесь преобладают фирмы, заинтересованные, прежде всего, в «быстрых деньгах»³.

Таким образом, можно сделать вывод, что цивилизованные отношения между потребителями и исполнителями в сфере строительно - ремонтных работ – еще только в стадии формирования.

На огромный всплеск количества участников рынка повлияли оптимистичные прогнозы развития рынка ремонтно-строительных услуг в период 2008 - 2014 годов в связи с положительной динамикой всех ключевых параметров. В это время существенно возрос спрос на ремонтно-строительные и отделочные работы различного вида, несмотря на посткризисную стагнацию. Такая тенденция была обусловлена рядом причин⁴:

- достигнутый за последние годы уровень благосостояния и денежных доходов населения;
- увеличение спроса на жильё;
- развитие малого и среднего бизнеса, обеспечивающий рост площадей под офисы.

Помимо этого, у клиентов меняется представление о ремонте: часто ремонтные и строительные работы, которые ранее выполнялись самостоятельно, теперь обязательно поручают специалистам, чтобы те, в свою очередь, профессионально выполнили данные работы, сэкономив при этом время заказчика.

³ Амерханов С.В. Особенности российского рынка строительно-ремонтных услуг // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – № 2-2. – С. 99-103.

⁴ Фадеева Г. Д. Характеристика рынка ремонтно-строительных работ города Пензы. Часть 1 [Текст] / Г. Д. Фадеева, Л. А. Железняков, К. С. Паршина // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 193-195.

Однако в настоящее время (2015-2016 года) по причине изменившегося характера кризиса, который затрагивает не только финансовый и банковский, но и нефтегазовый сектора по причине наложения экономических санкций, конъюнктура рынка строительно-ремонтных работ изменилась. В первую очередь из-за нехватки финансовых активов многие предприятия откладывают проведение ремонтных работ коммерческой недвижимости на неопределенный срок. Предприятия, не успевшие закончить данные работы в предкризисный период или в его начало, вынуждены приостанавливать проведение строительно-ремонтных работ своих объектов (если это позволяет производство), либо окончание их оттягивается по мере поступления денежных средств.

Ситуация на рынке ремонта квартир на первичном и вторичном рынке аналогична ситуации с ремонтом коммерческой недвижимости. Запланированный ремонт квартиры откладывается на неопределенный срок. Капитальный ремонт заменяется на косметический. Все популярнее на рынке аренды жилья появляются предложения о сдаче квартир в новостройках (и не только) под условие ремонта. То есть сдается жилье, не пригодное к проживанию, а квартиросъемщик сам, за свои деньги производит ремонт, а затраты, понесенные в результате ремонта, включаются в стоимость оплаты за наем.

Основные поставщики услуг — это средние и мелкие компании, индивидуальные предприниматели, бригады, различного рода фрилансеры и гастарбайтеры (т.е. люди, официально не заявившие о себе в органах налогового учета и нигде официально не работающие). Потребителями услуг в основной своей массе являются собственники жилых помещений в многоквартирных домах, владельцы коммерческой недвижимости, а также лица, приобретающие, либо строящие загородную жилую недвижимость⁵.

⁵ Конкин А.Н. Проблемы и направления развития рынка строительно-ремонтных услуг Пензенской области // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53625> (дата обращения: 20.03.2016).

При появлении новых технологий и инструментов, превосходных материалов и оборудования, многократно вырос бюджет частной стройки, усложнились проектные решения, возникла острая потребность глобально расписывать и просчитывать предстоящий процесс до мелочей и осуществлять жесткий контроль над строительством и ремонтно-отделочными работами. Существует опасность, что даже при условии грамотного проектирования, проект может быть загублен исполнителем. Для того чтобы избежать ситуации полного краха, необходимо максимально застраховаться, обратившись к технадзору в строительстве, то есть элементарной проверки строительных работ. Для этого необходимо рекомендовать заказчику предприятия по проведению такого вида работ, чтобы можно было как можно скорее сдать объект и получить оплату, при условии соблюдения качества проводимых работ, соблюдения строительных норм, правил при производстве работ, проверки и приемке скрытых работ⁶.

Все выше обозначенные особенности развития рынка строительно-ремонтных услуг позволяют выявить наиболее характерные проблемы участников рынка, как для потребителей, так и для исполнителей строительно-ремонтных работ.

Для потребителей - заказчиков услуг на строительно-ремонтные работы, массовыми представителями которых являются собственники квартир, рано или поздно возникает ряд проблем: задача сделать ремонт своими силами или нанять специалистов, а также задача выбора поставщика этих услуг.

Уровень благосостояния населения растет, поэтому все чаще потребитель принимает решение о привлечении специализированной организации к решению данной проблемы. Выполнить ремонт своими силами не всегда выгодно: доход от основной работы может принести больше прибыли, чем экономия на услугах сторонней организации по ремонту за счет собственных

⁶ Фадеева Г. Д. Характеристика рынка ремонтно-строительных работ города Пензы. Часть 2 [Текст] / Г. Д. Фадеева, Л. А. Железняков, К. С. Паршина // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 195-197.

ресурсов. Отсутствие элементарного опыта таких работ может привести к плачевным результатам, когда итог кардинально отличается от ожиданий, при этом не в лучшую сторону⁷

Укрупнено основные проблемы для потребителей услуг (в случае принятия решения о привлечении специализированной компании к проведению ремонта) можно разделить на категории (рисунок 1).

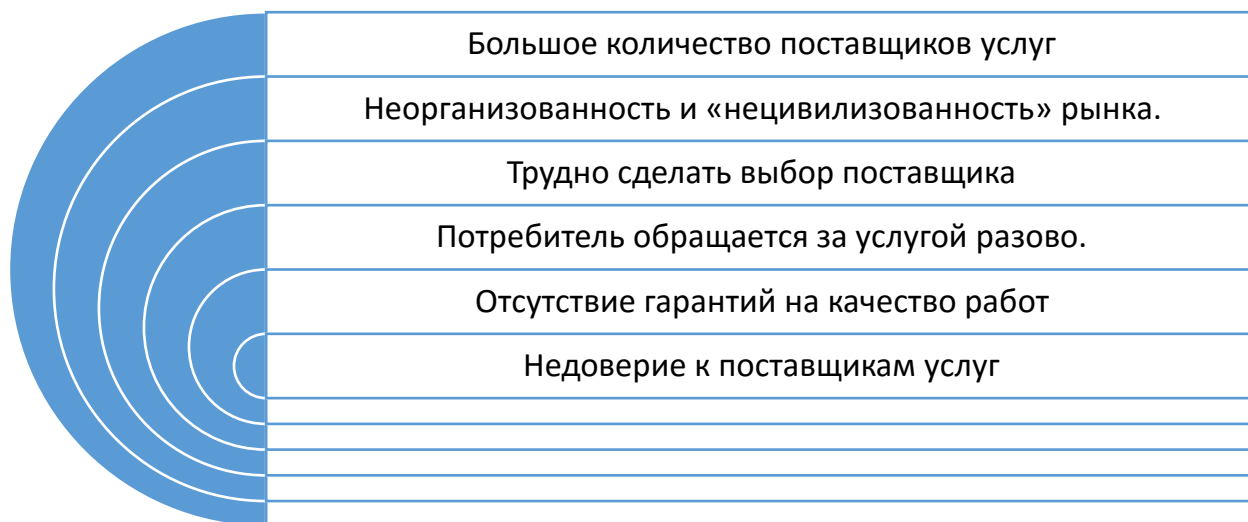


Рисунок 1 – Категории основных проблем для потребителей услуг

Естественно, что проблемы самих поставщиков услуг в корне отличаются от проблем потребителей, хотя имеют одну и ту же природу происхождения. Укрупнено проблемы поставщиков услуг представлены на рисунке 2.

Для обеспечения надежных источников дохода и долгосрочных клиентов многие строительно - ремонтные компании стараются занять узкие сегменты рынка, такие как работы по субподрядам, элитный ремонт квартир и загородных домов.

⁷ Савельева С.В., Горбунов В.Н. Особенности потребительского выбора на рынке ремонтно-строительных и отделочных работ//Современные тенденции в образовании и науке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 октября 2013 г. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. 147 с. – С. 112-114.

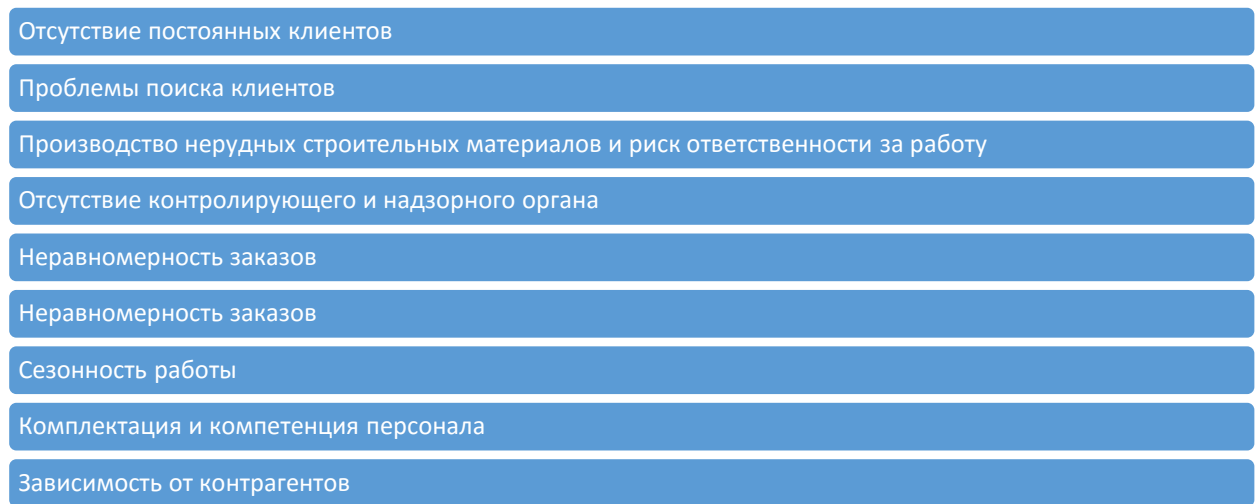


Рисунок 2 – Проблемы поставщиков услуг

Имеющиеся проблемы развития рынка строительно-ремонтных работ позволили спрогнозировать его дальнейшее развитие, а также определить перспективные тенденции и наметить пути решения проблем. Основных тенденций в сегменте потребителей на рынке ремонтных услуг можно выделить следующие:

- с ростом доходов люди все чаще обращаются за услугами по ремонту к помощи третьих лиц, а не проводят его сами (потребители при проведении ремонтных работ используют больше качественных материалов для отделки, что ведет к увеличению стоимости ремонта);
- все большее внимание уделяется качеству услуг. Это ведет к отказу от гастарбайтеров в пользу фирм, которые имеют хорошую репутацию на рынке и предоставляют гарантии на проведенные ремонтные работы⁸.

В то же время для поставщиков услуг на рынке строительно-ремонтных услуг характерны новые схемы поиска клиентов. Одним из таких примеров служит заключение договоров с частными управляющими компаниями. Обязательный косметический ремонт, как фасада, так и лестничных пролетов выполняется не чаще одного раза за семь лет, поэтому УК не содержат в своем

⁸ Амерханов С.В. Особенности российского рынка строительно-ремонтных услуг // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. – № 2-2. – С. 99-103.

штате данную категорию работников. Принципы заключения контрактов такие же, как и везде – либо поиск по знакомым подрядчикам, либо по рекомендации коллег.

Другим примером перспективного поиска клиентов является сотрудничество строительно-ремонтных компаний с продавцами строительных материалов. При покупке строительных материалов для ремонта покупателю выдается сертификат или скидка на выполнение работ по монтажу и укладке приобретаемых материалов. Очевидная выгода для всех участников сделки. Продавец строительных материалов может не формировать в своем штате строительно - ремонтную бригаду, а создать специализированную сервис - службу, оказывающую консультативные услуги по подбору материалов, составлении смет, оформлении договора-подряда. Сами же работы выполняет сторонняя подрядная организация. Денежные средства, получаемые продавцом от исполнителя работ, покрывают затраты на содержание сервис - центра. Сам же сервис центр выполняет функции по привлечению клиентов и формированию позитивного образа фирмы.

Как мы видим, будущее рынка строительства и ремонта остается именно за крупными фирмами, предоставляющими широкий спектр услуг и надежные гарантии. Основная задача, которая стоит перед поставщиками услуг – это регулярный источник дохода и долгосрочные клиенты. Главным приоритетом в развитии данного направления рынка является простота и открытость информации для потребителя. При этом информация должна содержать не только расценки на типовые работы, но и отзывы клиентов о результатах работы⁹.

Такого рода агрегирующим ресурсом может стать интернет-портал, построенный по принципу сайта государственных закупок, но ориентированный не на бюджетные организации, а на частных клиентов,

⁹ Конкин А.Н. Проблемы и направления развития рынка строительно-ремонтных услуг Пензенской области // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/05/53625> (дата обращения: 20.03.2016).

заинтересованных в адекватном соотношении цены и качества получаемых услуг.

1.2 Факторы и условия конкурентоспособности компаний на рынке строительных услуг

Конкурентоспособность — комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

Конкуренция является важнейшим селективным механизмом, тонко регулирующим рыночные отношения. Например, при сокращении спроса на услуги размещения не все предприятия страдают одинаково. Наибольшие проблемы наблюдаются у тех из них, деятельность которых неэффективна, услуги довольно низкого качества, стоимость услуг завышена и т.п. Предприятия, обладающие конкурентными преимуществами, даже в кризисное время могут процветать. Таким образом, конкуренция является важнейшим механизмом стимулирования эффективности, пропорциональности и динамичности рыночной экономики¹⁰.

Конкуренция представляет собой процесс соперничества субъектов по поводу реализации ими своих конкурентных преимуществ на конкретном рынке в конкретное время для содержания победы или достижения других целей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Под конкуренцией (от лат. *Concurrentia* — сталкиваться) подразумевается соперничество субъектов рыночной экономики, при котором их самостоятельные действия эффективно сдерживают возможность любого из них повлиять в одностороннем порядке на общие условия обращения продуктов на соответственном товарном рынке. Конкурент (от лат. *concurriens*

¹⁰ Попов С. Конкурентоспособная стратегия на основе корневых компетенций // Экон. стратегии. - 2010. - N 11. - С.70-79.

— состязающийся) — это субъект рыночной экономики, или группа субъектов, компания, организация, конкурирующие в достижении схожих целей, стремясь владеть теми же ресурсами, благами, занимать то же место на рынке¹¹.

Большинство экономистов пришли к выводу, что конкуренция - это движущая сила развития сообщества, основной инструмент экономии ресурсов (к примеру, в Японии ресурсы употребляются в целом в 3 раза эффективнее по сравнению с РФ), увеличения качества продуктов и уровня жизни граждан. При этом конкуренция является весьма сложным явлением. В особенности важно изучить ее механизм в условиях экономики России, лишь начинающей осваивать данный механизм¹².

Конкуренция может быть различной исходя из своего уровня интенсивности:

- привлекательной, при которой в определенном секторе субъект лучше удовлетворяет свои потребности либо получает доход больше по сравнению с другими секторами экономики;

- умеренной, при которой действия субъекта рыночных отношений поддерживают конкурентную среду в определенном секторе рынка;

- ожесточенной для объекта конкурентной борьбы, при которой субъект поглощает, истребляет или вытесняет объект из определенного сектора;

- ожесточенной для субъекта конкурентной борьбы, при которой объект (конкурент) поглощает, истребляет или выгоняет субъект из определенного сектора¹³.

Выделяют три формы конкурентной борьбы (рисунок 3).

Рассмотрим их подробнее:

¹¹ Хасанов Р. Методика оценки конкурентоспособности предприятия – М.: Инфра-М, 2013. – 46 стр.

¹² Кони́на Н.А. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире – СПб.: Проспект, 2012. – 81 стр.

¹³ Глухов А.В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.В.Глухов – М.: Маркетинг, 2012 – 118 стр.

– предметная, т.е. в одной ассортиментной группе конкуренция между товарами, между объектами, имеющими одинаковые свойства для

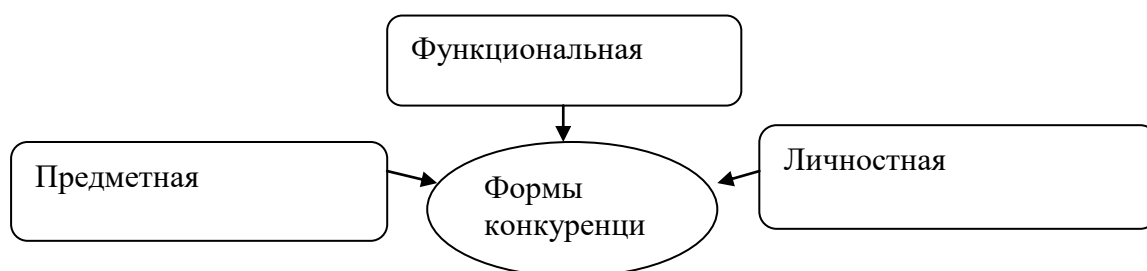


Рисунок 3 – Формы конкуренции

удовлетворения одной и той же потребности;

– функциональная, т.е. конкуренция между продуктами (объектами заменителями);

– личностная¹⁴.

При современном уровне конкуренции на мировом рынке конкуренция как движущая сила принуждает изготовителей продуктов непрерывно находить новые пути совершенствования их качества, снижения стоимости, увеличения качества обслуживания. По причине дефицитности ресурсов возникает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей продуктов за счет снижения сложности конструкции и увеличения качества продуктов и управления всеми процессами.

Конкурентное преимущество возникает из превышения потребительской ценности, которую компания может создать для покупателей своей продукции, над затратами на ее создание. Ценность представляет собой нечто, за что готовы платить покупатели. Большая ценность определяется тем, что производитель предлагает цену ниже, чем конкуренты, за типичные блага, или из уникальных преимуществ товара или услуги, которые превышают более высокую цену.

¹⁴ Хасанов Р. Методика оценки конкурентоспособности предприятия – М.: Инфра-М, 2013. – 67 стр.

На начальном этапе разработки конкурентной стратегии стоит провести структурный анализ отрасли. Главным фактором привлекательности предприятия является прибыльность отрасли. Кроме того, конкурентная стратегия должна вырастать из понимания правил конкуренции, которые определяют привлекательность предприятия¹⁵.

Уровень влияния указанных факторов варьируется от отрасли к отрасли. Она может изменяться независимо развития отрасли. В отраслях, где все факторы благоприятны, многие конкуренты получают хорошую прибыль. Но в отраслях, где негативное влияние одного или более факторов достаточно интенсивно, немногие предприятия получают хорошие прибыли, несмотря на все усилия их менеджмента. Прибыльность отрасли зависит не только от дороговизны товара или от того, используются ли в производстве технологии. Например, такие виды бизнеса, как торговля нефтью, очень прибыльны, в то время как высокотехнологичные отрасли, например, производство персональных компьютеров или средств кабельного телевидения не приносит высокой прибыли для многих участников.

Конечная цель конкурентной стратегии представляет собой правильное применение указанных правил, а в идеальном случае - изменение указанных правил в пользу фирмы. В любой отрасли правила конкуренции определяются воплощением следующих основных конкурентных факторов: Появление новых конкурентов; угроза товаров-субститутов; конкурентное преимущество покупателей; конкурентное преимущество поставщиков; конкуренция среди уже существующих производителей (рисунок 4).

Рассматриваемые факторы определяют прибыльность предприятия, так как воздействуют на цены, затраты и необходимые вложения, т.е. составляющие доходности инвестиций. Конкурентное преимущество покупателей оказывает влияние на цены, которые компания устанавливает на

¹⁵ Рутенберг Д. Создание условий формирования конкурентного рынка // Экон. стратегии. - 2012. - N 10. - С.94-95.

свою продукцию. Подобное же влияние оказывает угроза субститутов, то есть заменителей товара¹⁶.

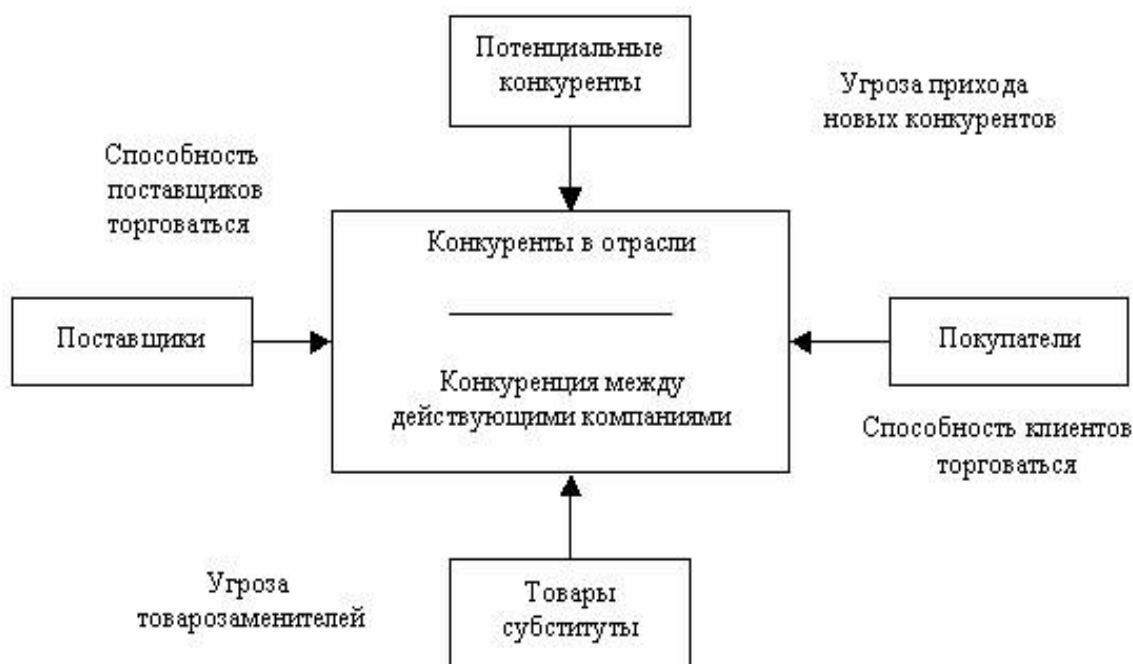


Рисунок 4 – Главные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособными являются строительные предприятия, которые удовлетворяют максимально эффективно потребности заказчиков, умело используют финансовые результаты для дальнейшего развития и повышения уровня внутриорганизационной культуры, что способствует, в свою очередь, привлечению новых платежеспособных заказчиков и сохранению долговременных связей со старыми.

Конкурентоспособность строительных предприятий наиболее точно может быть оценена путем выведения интегрального показателя, базирующегося как на результатах финансово-экономической деятельности, так и на показателях, не поддающихся количественной оценке (к ним относятся качество работ, квалификация персонала и т.д.). Общая классификация

¹⁶ Тарануха Ю. Б. Конкуренция. Система и процесс; Дело и Сервис - , 2013. - 672 с.

показателей, необходимых для оценки конкурентоспособности строительного предприятия, приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Классификация показателей для оценки конкурентоспособности

Конкурентная стратегия предприятия состоит из деловых подходов и инициатив, которые оно использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Стратегия предприятия в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы сложившимися рыночными условиями. Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия предприятия,

поскольку относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции.

Поскольку руководители каждого предприятия разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их организации и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако если опустить тонкости и несущественные различия, то можно установить, что все стратегии можно разделить на несколько групп, содержащих аналогичные подходы. Можно выделить пять конкурентных стратегий в зависимости от рыночных целей предприятия и типа конкурентоспособности, которого оно собирается достичь.

Строительная отрасль относится к отрасли, находящейся на стадии небольшого роста, направленного на выживание, поэтому стратегический упор необходимо делать на рост эффективности и средства сохранения прибыльности:

- совершенствование технологии строительства;
- сокращение издержек;
- увеличение объема продаж; – приобретение терпящих бедствие конкурентов;
- формирование производственных комплексов, включающих поставщиков сырья и материалов, парк оборудования;
- выход на региональные рынки.

Однако конкурентные стратегии будут отличаться в зависимости от того, к какому типу предприятие относится.

Поведение фирмы на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей, поэтому существует множество путей достижения успеха в конкурентной борьбе, т.е. множество маркетинговых конкурентных стратегий фирм. Конкурентные стратегии

классифицируют по различным признакам. В таблице 1 представлена классификация конкурентных стратегий.

Таблица 1 – Классификация конкурентных стратегий

| Автор классификации | Классификационные признаки | Виды конкурентных стратегий |
|---------------------|---|---|
| А. Литл | Конкурентная позиция фирмы и ее возможности по их улучшению | Стратегии лидеров |
| | | Стратегии фирм с сильной позицией |
| | | Стратегии фирм, которые занимают благоприятную позицию |
| | | Стратегии фирм, которые занимают удовлетворительную позицию |
| | | Стратегии фирм, которые занимают неудовлетворительную позицию |
| М. Портер | Конкурентное преимущество фирмы на рынке | Стратегия ценового лидерства |
| | | Стратегия дифференциации |
| | | Стратегия концентрации |
| Ф. Котлер | Конкурентная позиция фирмы и ее маркетинговые направления | Стратегии рыночного лидера |
| | | Стратегии челленджера |
| | | Стратегии последователя |
| | | Стратегии нишера |
| Л. Раменский | Сегмент рынка и фундаментальные особенности компании | Виолентная (силовая) стратегия |
| | | Патентная (нишевая) стратегия |
| | | Коммутантная стратегия (приспособления) |
| | | Эксплерентная (пионерская) стратегия |

Американский маркетолог Артур Литл называет пять основных разновидностей конкурентных позиций фирмы на рынке: лидирующая, сильная, благоприятная, удовлетворительная, слабая позиция и выделяет конкурентные стратегии в зависимости от этих конкурентных позиций и возможностей их улучшения.

Лидирующая (доминирующая) позиция - значит основное влияние фирмой на рынок сбыта, ее большие возможности для выбора стратегических направлений развития и способность влиять на рыночную деятельность других фирм.

Сильная позиция позволяет фирме осуществлять независимую рыночную деятельность, не ставя под угрозу долгосрочные перспективы. Она означает способность фирмы формировать независимую маркетинговую стратегию без ухудшения своих рыночных позиций, но предполагает учет конкурентных действий фирмы-лидера¹⁷.

Благоприятная позиция означает, что фирма имеет определенное конкурентное преимущество, которое использует в своей стратегической деятельности. Чаще всего такую позицию занимают фирмы, которые используют стратегию рыночной ниши. Благоприятная позиция предполагает, что фирма занимает рыночные позиции выше среднего уровня и имеет возможности для их улучшения.

Удовлетворительная позиция предполагает, что фирма имеет благоприятные возможности для продолжения деятельности на определенном рынке сбыта, но ее возможности по поддержанию и улучшения своих рыночных позиций находятся на уровне ниже среднего, и поэтому фирма-лидер по желанию может разрушить ее позиции. Неудовлетворительная позиция характеризует слабое рыночное состояние фирмы, наличие конкурентной уязвимости и отсутствие у фирмы возможностей по улучшению существующего положения.

М. Портер классифицирует конкурентные стратегии фирмы по признаку конкурентного преимущества, которое дает возможность фирме достичь успеха в конкурентной борьбе. За М. Портером, основные разновидности конкурентных стратегий фирмы:

- стратегия ценового лидерства;
- стратегия дифференциации;
- стратегия концентрации.

¹⁷ Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность; Юнити-Дана - Москва, 2014. - 296 с.

Эти стратегии называются базовыми, поскольку все виды бизнеса или отрасли следуют им независимо от того, занимаются они производством или, сервисом или являются неприбыльными предприятиями.

Успешное функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике требует обоснованного подхода к формированию его конкурентной стратегии. Корпоративные цели и стратегии формируют крупные концептуальные рамки, внутри которых разрабатываются конкретные (частные) стратегии.

Фундаментальная задача, на решение которой направлены все стратегические элементы, заключается в поиске наиболее эффективных путей преобразования имеющихся конкурентных преимуществ в конкурентную стратегию, которая, в свою очередь, основывается на объективной информации о целевой рынок и его тенденции.

Конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве определяют во многом его производственно-финансовое состояние. Устойчивое состояние формируется в процессе всей экономической деятельности предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность организации – показатель, в первую очередь, характеризующий рыночную позицию компании, а любой рынок, рассматриваемый как рынок товаров, формируется и оценивается потребителями, для которых самым важным фактором является товар: его качество и цена. Таким образом, конкурентоспособность товара имеет значительную ценность при оценке конкурентоспособности организации, так как отражает способность организации производить и реализовывать товар, который обладает конкурентными преимуществами по сравнению с товарами - конкурентами.

Конкурентный потенциал предприятия представляет собой оценку деятельности предприятия с точки зрения наличия внутренних и внешних конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию обеспечивать создание конкурентоспособных товаров, как в настоящее время, так и в

долгосрочном плане. Конкурентные преимущества предприятия формируются в результате взаимосвязи сторон деятельности предприятия: система управления, кадры, потенциал, финансовое состояние.

Проведение расчетов по методике, предложенной в работе, позволит строительному предприятию определить свое место в группе оцениваемых предприятий в рамках строительной отрасли. Предложенная методика не дает возможности оценить конкурентоспособность предприятий, принадлежащих к различным отраслям, поскольку и перечень показателей, и их рекомендуемые значения были выведены в результате расчетов, проведенных автором в строительном секторе экономики. Рассмотренная методика позволяет выявить явления, при которых деятельности строительного предприятия ограничена одним или несколькими компонентами или ресурсами.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления компаниями на рынке строительных услуг России

Повышение эффективности работы предприятий строительной отрасли в значительной мере определяется деятельностью всех ее элементов в направлении выбранной цели, уровнем взаимодействия участников инвестиционно - строительного процесса. Успех предприятия зависит от формы выбранной организационной структуры, а также мероприятий, на основе которых проводится совершенствование механизмов управления и взаимодействия участников всей производственной цепочки. Оптимальная организационная структура управления должна быть ориентирована в первую очередь на решение комплексной задачи разработки, организации и внедрения инвестиционно - строительного проекта (ИСП).

Несмотря на высокую эффективность внутренних воздействий на систему управления, на первое место все же выдвигается проблема гибкости и адаптации организационных структур к постоянным изменениям внешней среды. Приступая к совершенствованию управления, прежде всего, необходимо

учитывать сложившиеся отношения именно с теми организациями, которые непосредственно связаны с предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Такие отношения необходимо оценивать с учетом социальных факторов и условий, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, определяют его стратегически важные решения¹⁸.

К строительной отрасли относятся организации, осуществляющие строительные, монтажные, буровые, ремонтные, проектные, изыскательские и др. работы. В эту отрасль входят геологоразведочные и изыскательские организации, проектные и научно-исследовательские институты, общестроительные и специализированные строительные организации, организации по монтажу оборудования, ремонту строительных объектов, их расширению и реконструкции. Продолжительность этих работ и время освоения возведенного объекта в сумме составляют инвестиционный цикл.

Производственная система строительства включает совокупность действий строительных и монтажных организаций, в ее состав входят организации, вспомогательные и обслуживающие хозяйства. Результатом их совместной производственной деятельности является конечная строительная продукция — здания и сооружения.

Строительная продукция представляет собой форму инвестиционного товара, когда инвестор покупает ее на рынке, независимо от того, было или нет предварительное авансирование затрат изготовителя (подрядчика). Приобретение строительной продукции есть форма вложения средств в физический капитал.

Одной из важнейших особенностей строительства является взаимодействие всех отраслей и сфер деятельности, и в связи с этим сложность управления строительным производством.

¹⁸ Гонтарева И.В., Нижегородцев Р.М., Новиков Д.А., Управление проектами: Учебное пособие, Книжный дом «ЛИБРИКОМ», 2014 г.

Определяя потенциал конкурентоспособности (конкурентный потенциал) строительной организации как совокупность располагаемых материальных, трудовых, финансовых ресурсов и возможностей, дающая ей превосходство перед конкурентами, можно выделить его элементы (рисунок 6).

Для оценки вклада управленческого потенциала в развитие уровня конкурентоспособности организации автор проводил исследование строительных компаний, которое продемонстрировало то значение, которое руководство строительных организаций придает управленческому

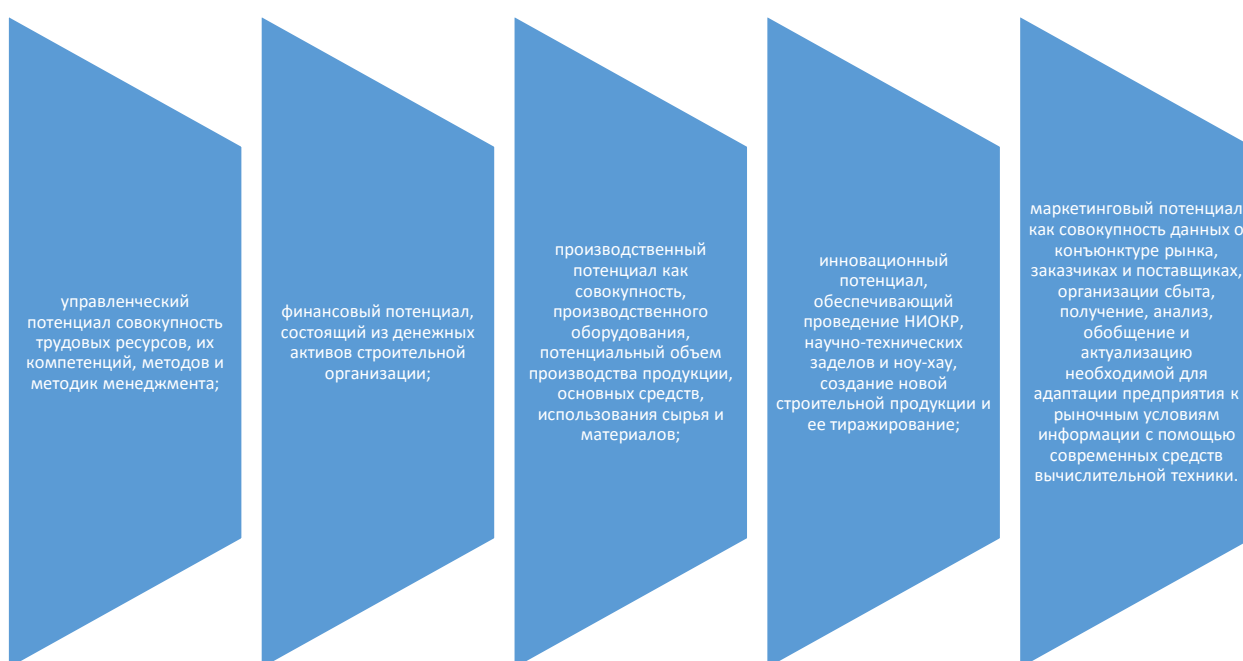


Рисунок 6 – Элементы конкурентного потенциала.

потенциалу и его элементам: квалификации персонала, его компетенции, организационной структуре управления, современным методам и методикам менеджмента и др.

Все три аспекта управления проектом организационных преобразований строительного предприятия — это фазы жизненного цикла проекта, функциональные подсистемы и сквозные процессы управления, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Одновременное представление трех аспектов управления организационных проектов строительного предприятия

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---|---------------------------------|---|-------------------------------|
| Фаза инициации проекта | | | | | | | Сквозные процессы проекта |
| Подсистемы проекта | | | | | | | |
| Управление моделированием и анализом | Управление сроками | Управление стоимостью | Управление качеством | Управление материально-техническим обеспечением | Стратегические | | |
| Фаза разработки проекта | | | | | | | Оперативные |
| Подсистемы проекта | | | | | | | |
| Управление содержанием | Управление моделированием и анализом | Управление сроками | Управление стоимостью | Управление материально-техническим обеспечением | Производственно-технологические | | |
| | | | | | Финансово-экономические | | |
| | | | | | Маркетинговые | | |
| Фаза реализации проекта | | | | | | | Информационно-технологические |
| Подсистемы проекта | | | | | | | |
| Управление содержанием | Управление моделированием и анализом | Управление рисками | Управление сроками | Управление стоимостью | Управление качеством | Управление материально-техническим обеспечением | Организационно-правовые |

Важной особенностью строительного производства, которая не всегда принимается во внимание в процессе анализа достигнутых и прогнозируемых результатов функционирования национальной и региональных хозяйственных систем, является та, что вся деятельность СК страны нацелена на

приумножение национального богатства и аккумулируется в его величине на каждый определенный момент времени. Поэтому в процессе анализа и прогнозирования развития отечественного СК следует иметь в виду необходимость достижения определенных пропорций между показателями приростов национального богатства, инвестиций в основной капитал, основных фондов, ВВП, эффективности общественного производства¹⁹.

С учётом передового отечественного и зарубежного опыта для улучшения макрорегулирования СК России необходима разработка нормативных документов, прежде всего современных контрактных систем на все виды услуг СК, методов обоснования принятия инвестиционных решений, учета инвестиционного риска, страхования строительного производства, овладение международными стандартами по оценке эффективности проектов и принятию инвестиционных решений. Наряду с демополизацией и приватизацией предприятий отечественной строительной индустрии необходимо формирование современной инфраструктуры рынка строительных услуг, включая создание проектных и строительных организаций нового типа, консультационных и инжиниринговых фирм, информационных центров, системы страховых компаний, ипотечных, инвестиционных и других банков, полноценного фондового рынка.

Анализ мировых тенденций дает возможность утверждать, что современное состояние СК РФ и российского рынка строительных услуг позволяет характеризовать его как не отвечающего мировым тенденциям и требованиям социально-экономического развития страны и её регионов. По существу, этот рынок только формируется по отдельным видам строительной деятельности, и в основном является посредническо-спекулятивным и не выполняет основных функций.

¹⁹ Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник – 8-е изд. ИНФРА-М, 2012 - С.90

2 Обеспечение конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг территории

2.1 Характеристика и анализ деятельности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

Открытое акционерное общество «Агат» - многопрофильная строительная компания, которая с 1993 года, успешно работает на территории Красноярского края. Среди основных видов деятельности предприятия:

- жилое и коммерческое строительство;
- производство бетона и ЖБИ;
- производство котельных.

ОАО «Агат» основано в 1993 году и на сегодняшний день является крупным строительно-производственным предприятием г. Красноярска, включающим в себя большой коллектив строителей, завод по производству стройматериалов и бетона, автомобильное хозяйство и многое другое.

ОАО «Агат» - универсальный застройщик и имеет богатый опыт в возведении зданий, реконструкции значимых объектов города, строительстве инженерных сетей, проведении инженерных и транспортных работ.

За последнее время предприятие принимало участие в возведении и реконструкции следующих объектов:

- реконструкция Малого и Большого концертных залов Красноярской краевой филармонии (ОАО «Агат» являлось генеральным подрядчиком);
- торгово-деловой центр «Первая Башня», Ледовый дворец «Арена-Север»; Красноярский краевой клинический онкологический диспансер им. А.И. Крыжановского; Сибирский клинический центр, ФГБУЗ ФМБА России.

Наряду с жилищным строительством ОАО «Агат» ведет активное промышленное строительство, а именно производит полный цикл работ по

строительству автономных быстровозводимых модульных котельных для отопления различных по площади объектов. В настоящее время введены в эксплуатацию котельная, отапливающая общежитие для работников ОАО «Агат» и котельная, отапливающая санаторно-оздоровительный комплекс «Гренада» и загородного клуба «Бузим».

Предприятие имеет допуск СРО по всем видам производимых работ, а также лицензию на производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

Основные виды деятельности указаны на рисунке 7.

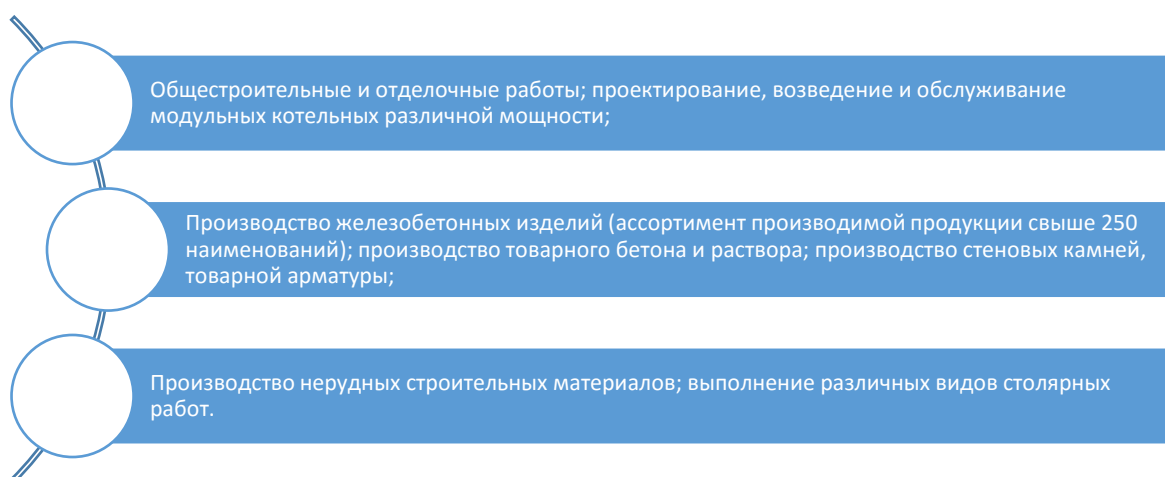


Рисунок 7 – Основные виды деятельности

Численность работников компании составляет более 300 человек.

ОАО «Агат» имеет сертификат соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001, является членом Российского союза промышленников и предпринимателей, неоднократно награждено Администрацией г. Красноярска почетными грамотами и благодарственными письмами за достижения в жилищном, гражданском строительстве и благоустройстве города, плодотворную деятельность на благо города, получило Медаль ВК «Красноярская ярмарка» за успешное внедрение инновационных технологий в системах теплоснабжения на базе высокоэффективных автоматических угольных котлов CARBOROBOT.

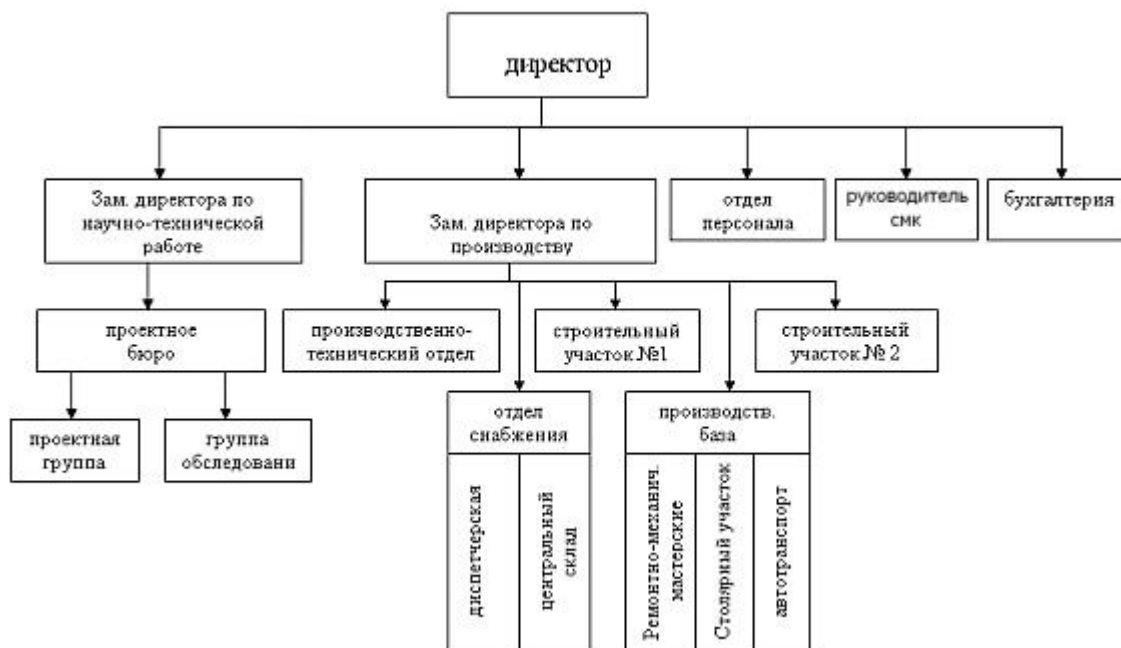


Рисунок 8 – Схема организационной структуры ОАО «Агат»

Управление ОАО «Агат» осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива. Единоначалие основывается на том, что ОАО «Агат» руководит директор, который назначается его учредителем. С директором заключается контракт, в котором определяются его права, обязанности и ответственность, а также условия материального обеспечения. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности ОАО «Агат», распоряжается его имуществом и средствами, заключает договора, открывает расчетные счета в банках, принимает меры по материальному снабжению и решению других вопросов для обеспечения деятельности организации.

Инженер - сметчик, который работает в проектной организации, составляет инвесторскую сметную документацию, исходными данными для которой являются чертежи и объемы работ, выдаваемые инженерами-проектировщиками, и информация, предоставляемая заказчиком: цены на материальные ресурсы, уровень заработной платы рабочих, уровень общепроизводственных и административных расходов, прибыли и т.п.

Основными функциональными обязанностями инженера - сметчика, работающего в подрядной строительной организации, является составление актов выполненных работ, подготовка ценовых предложений для участия в тендерах. Исходными данными для него являются: объемы выполненных работ, предоставляемые прорабами, цены на строительные материалы, изделия и конструкции, предоставляемые отделом снабжения, стоимость эксплуатации машин и механизмов, уровень заработной платы рабочих, уровень общепроизводственных и административных расходов, данные о которых предоставляются планово-экономическим отделом.

Инженер - сметчик службы заказчика проверяет акты выполненных подрядных строительных организаций, участвует в согласовании сметной документации, разрабатываемой проектной организацией.

Конкурентная среда ОАО «Агат» представлена на рисунке 9.

В процессе формирования конкурентных преимуществ ОАО «Агат» в современных экономических условиях необходимо учитывать следующие факторы:

- платежеспособность покупателей;
- влияние мирового финансового кризиса;
- специфика рыночного поведения конкурентов и потребителей;
- динамика и уровень спроса;
- объективная оценка внутренних возможностей предприятия.

Исходным пунктом анализа конкурентного положения является информационное обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений.

Изменения цен на стройматериалы также прямо или косвенно затрагивают значительную часть расходов, включенных в себестоимость реализации построенных объектов. Цены на недвижимость на рынке выросли в 2015 году, что оказало значительное воздействие на расходы компании.



Рисунок 9 – Факторы конкурентной среды ОАО «Агат»

Оптовые цены на стройматериалы выросли в среднем за год на 29%, а оптовые цены основные средства для производства на 10%.

Таблица 3 – Структура доходов (тыс. руб.)

| Наименование показателя | 2015 | 2014 | 2013 | Изменение в 2015 году по сравнению с 2014 | Изменение в 2014 году по сравнению с 2013 |
|---|---------|---------|---------|---|---|
| Выручка от продажи товаров, работ, услуг (за минусом НДС) | 6131558 | 4947727 | 5043571 | 1183831 | - 95844 |
| Себестоимость проданных товаров, работ, услуг | 4791537 | 3642006 | 3793154 | 1149531 | - 141148 |
| Валовая прибыль | 1340021 | 1305721 | 1250417 | 34300 | 55304 |
| Прибыль по основной деятельности | 306231 | 464498 | 572899 | - 157967 | - 108401 |
| Прочие доходы | 9651361 | 1410473 | 761556 | 8240888 | 648917 |
| Прочие расходы | 1951268 | 255287 | 379164 | 1695981 | - 123877 |

Как показывает таблица 3, в 2014 году увеличилась выручка на 95844 тыс. руб.

В 2015 году увеличилась себестоимость проданных товаров и услуг на 55304 тыс. руб., данное увеличение произошло за счет увеличения прочих доходов на 648917 тыс. руб., так как прибыль от основной деятельности уменьшилось на 108401 тыс. руб. В 2015 году наблюдалась аналогичная ситуация.

2.2 Анализ проблем и возможностей роста конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярск

Проанализируем ассортиментную ориентацию предприятий-конкурентов. Стратегия деятельности некоторых конкурентов на рынке агрессивна и в охвате рынка некоторые из них используют стратегии дифференцированного маркетинга.

За время работы нашими заказчиками стали известные строительные компании Красноярского края, крупнейшие промышленные предприятия, государственные учреждения. Объекты, в строительстве которых участвовал

«Адепт-Строй», хорошо известны Красноярцам, такие как Среднеобразовательная школа №150 в Советском районе г. Красноярска, Среднеобразовательная школа №151 в мкр-не Северный Советского района, Физкультурно - Спортивный центр с бассейном в г. Канске, Спортивно-Оздоровительный комплекс с. Кулун Ужурского района, Администрация города Ачинска, МУЗ «Центральная районная больница» «Нагорновская участковая больница» (Ачинский район), МУЗ «Городская поликлиника № 1» г. Ачинска, Физкультурно-Спортивный центр в п. Шушенское.

Компания «Адепт - Строй» дорожит долгосрочным сотрудничеством с каждым из наших заказчиков. Мы всегда готовы к реализации новых проектов любой сложности, открыты к инновациям и внедрению современных решений и технологий.

ЗАО «Фирма «Культбытстрой», является крупнейшим предприятием строительного комплекса Красноярского края.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны (26%), а доля в банковском капитале находится на уровне 30% (1 ноября 2011 г.). Основанный в 1841 г. Сбербанк России сегодня — современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг.

«Роснефть» – лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира. Основными видами деятельности «Роснефти» являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и продукции нефтехимии, а также сбыт произведенной продукции. Компания включена в перечень стратегических предприятий России. Ее основным акционером (75,16% акций) является ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», на 100% принадлежащее государству.

«Красстрой». Группа строительных компаний «Красстрой» основана в 1993 году. Основной деятельностью являются доленое строительство и продажа недвижимости в городе Красноярске. Главная задача деятельности группы

строительных компаний «Красстрой» - строительство комфортной, качественной и востребованной жилой недвижимости. В последние годы ГСК «Красстрой» стабильно входит в десятку лучших застройщиков Красноярска по объему ввода жилья, а в ближайшие годы по этому показателю планирует стабильно входить в пятерку лучших.

РУСАЛ – крупнейший в мире производитель алюминия и один из крупнейших производителей глинозема. Компания создана в марте 2007 года в результате объединения РУСАЛа и СУАЛа с глиноземными активами швейцарской Glencore. Активы РУСАЛа расположены в 19 странах на пяти континентах.

«Красноярский технический центр». Государственное предприятие Красноярского края «Красноярский технический центр» ГП КК «Красноярский технический центр» создано 2003 году путем реорганизации ГП КК «Красноярский юридический центр». Основную деятельность предприятия осуществляют три отдела: 1. Отдел аренды и эксплуатации зданий, сооружений. 2. Бюро кадастровых инженеров (БКИ). 3. Отдел имущественных отношений. Государственное предприятие Красноярского края «Красноярский технический центр».

Гидроспецфундаментстрой. Красноярское специализированное управление «Гидроспецфундаментстрой» было создано в 1956 г. Для выполнения специализированных работ при строительстве промышленных и гражданских объектов, гидротехнических сооружений. Предприятие проводит строительство и реконструкцию цехов ЭВРЗ.

ООО «Генэнергомонтаж».

«Генэнергомонтаж» построил, смонтировал и сдал в эксплуатацию множество важных объектов, которые играют важную роль в укреплении экономики нашей страны. ООО «Генэнергомонтаж».

Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13). Открытое акционерное общество «Енисейская территориальная генерирующая компания (ТГК-13)» является одной из крупнейших генерирующих компаний

Сибири. ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)» является участником оптового рынка электроэнергии (ОРЭ). Компания поставляет электроэнергию по регулируемым договорам по ценам (тарифам), установленным регулирующим органом и по свободным конкурентным ценам на рынке на сутки вперед и балансирующем рынке.

«Межрегиональная распределительная сетевая компания Сибири» (ОАО «МРСК Сибири») осуществляет передачу и распределение электроэнергии на территориях республик Алтай, Бурятия, Тыва и Хакасия, Алтайского, Забайкальского, Красноярского краев, Кемеровской и Омской областей. Территория обслуживания – 1,9 млн. квадратных километров. Общая протяженность линий электропередачи 251,037 тыс. км, трансформаторных подстанций 10(6)/0,4 кВ – 51 308 единиц, подстанций 35 кВ и выше - 1 787 единиц. Компания обеспечивает электроэнергией более 15 млн. жителей Сибири.

ООО «Карат» выполняет широкий спектр работ в сфере монтажа, ремонта, реконструкции, модернизации оборудования химических, нефтехимических, нефтеперерабатывающих и взрывопожароопасных производств, котельного оборудования, металлургического оборудования и строительных конструкций, а также производит строительные работы с применением изоляционных материалов и бетона на монтажных площадках, в производственных и административных зданиях.

Полнос. Красноярская бизнес - единица ОАО «Полнос Золото», в лице ЗАО «Полнос», является ведущим добывающим подразделением компании и крупнейшим золотодобывающим предприятием в России. Основную деятельность ЗАО «Полнос» составляет разработка Олимпиадинского месторождения. В настоящий момент Красноярская бизнес-единица обеспечивает до 75% от суммарного объема производства золота Группы.

Красноярские производители практически полностью закрывают потребности региона в строительных и отделочных материалах — при том, что край ежегодно показывает внушительные цифры по возведенным «квадратам».

«ДК» составил карту крупнейших компаний-производителей. Основные производственные компании отрасли, ожидаемо, сосредоточены в краевом центре.

Таблица 4 – Строительный рынок Красноярск

| Название | Объем производственных мощностей предприятия /год | Выручка от продажи (за минусом НДС) в 2015 г., млн руб. | Динамика выручки по ср. с 2014 г., % | Вид продукции | Город, где находится производство | Год основания |
|-----------------------------------|---|---|--------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------|
| "Сибирский элемент" | 60 000 тыс шт | 473 | 110 | кирпич керамический пустотелый, железобетонные многопустотные плиты перекрытий | Красноярск | 2002 |
| "Стоун» | 42 000 тыс шт. | н/д | н/д | кирпич | Красноярск | 1996 |
| "Песчанка" | 35 000 тыс.шт. | н/д | н/д | полнотельный керамический кирпич | Красноярск | 2003 |
| "ДПМК Ачинская" (кирпичный завод) | 15 000 тыс шт. | н/д | н/д | кирпич | Ачинск | 2002 |
| Фасадные материалы | | | | | | |
| "Комбинат Волна" | 169 муп (шифер); 767 кут (трубы) | з/д | з/д | хризотилцементная продукция | Красноярск | 1951 |
| ГК Sibglass | 5 000 тыс кв.м | н/д | н/д | изделия из стекла для строительства | Красноярск | 1997 |

Продолжение таблицы 4

| Название | Объем производственных мощностей предприятия /год | Выручка от продажи (за минусом НДС) в 2015 г., млн руб. | Динамика выручки по ср. с 2014 г., % | Вид продукции | Город, где находится производство | Год основания |
|--------------------------------------|---|---|--------------------------------------|--|-----------------------------------|---------------|
| "Прокатный завод Алюком" | 2160 тыс кв.м | 351 | 114 | навесные вентилируемые фасады | Красноярск | 2004 |
| "Центр фасадных систем Энергоэффект" | 2000 тыс. кв.м. (фасад. панели и плиты), 1200 тонн (несущие металлокаркасы и комплектующие конструкции и материалы) | н/д | н/д | навесные фасадные системы | Красноярск | 2013 |
| "Литейно-прессовый завод "Сегал" | 30 тыс тонн | 3 794 | 106 | профиль алюминиевый архитектурный, изделия из алюминиевого профиля | Красноярск | 1999 |
| "Окно" | 220 тыс кв.м. | н/д | н/д | Пластиковые окна, стеклопакет, витражи, вентилируемые фасады | Красноярск | 1996 |
| Цемент | | | | | | |
| "Ачинский Цемент" | 1400 тыс тонн | 3 270 | 111 | цемент | Ачинск | 2007 |
| "Красноярский цемент" | 1081 тыс тонн | з/д | з/д | цемент | Красноярск | 1944 |
| Изоляционные материалы | | | | | | |
| "Технолог" (Thermit) | 500 тыс куб м | 509 | 59 | теплоизоляционные материалы | Красноярск | 2007 |

Окончание таблицы 4

| Название | Объем производственных мощностей предприятия /год | Выручка от продажи (за минусом НДС) в 2015 г., млн руб. | Динамика выручки по ср. с 2014 г., % | Вид продукции | Город, где находится производство | Год основания |
|--|---|---|--------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|---------------|
| Бетон | | | | | | |
| "Сибирский бетон" (красноярское производственное подразделение) | 480 тыс куб м | з/д | з/д | бетон | Красноярск | 2007 |
| Металлоконструкции | | | | | | |
| "Норильский обеспечивающий комплекс" | н/д | 5 826 | 100 | металлоконструкции | Норильск | 2006 |
| Канский завод легких металлоконструкций "Маяк" | н/д | 750 | 173 | металлоконструкции | Канск | 2000 |
| "Красноярский комбинат железобетонных и металлических конструкций" | н/д | 638 | 100 | металлоконструкции | Красноярск | 1957 |

Красноярский строительный рынок отошел от кризиса. Застройщики, наконец, заговорили о старте новых проектов. Однако местная власть сменила стратегию застройки города. Теперь она не приветствует точечную застройку и предлагает возводить новые микрорайоны на окраинах.

Единственная неприятная история, которая произошла в строительной отрасли во время кризиса, — уход с рынка «Стройтехники». Компания долгое время входила в пятерку крупнейших застройщиков города, а в 2012 г. была признана банкротом. Строительство 12 жилых домов застройщика заморожено. Весной 2013г. администрация края совместно с Союзом строителей Красноярского края (ССКК) разработала программу помощи обманутым

дольщикам. ССКК взялся достроить три дома «Стройтехники». Первый из них уже сдан в эксплуатацию.

Впервые застройщики заговорили о том, что кризис отступил, осенью 2010г. К строителям вернулся потребитель. В кризис спрос на жилье оставался, но люди предпочитали отложить его до лучших времен. Никто не знал, что будет завтра, поэтому все предпочитали ждать. В конце прошлого года наступили те самые «лучшие времена». Банки снизили ставки по ипотеке до 11-12% годовых, на многих предприятиях вернули докризисные зарплаты. Народ пошел к нам.

По данным АН «Кром», в сентябре 2014г. спрос и предложение на новостройки в Красноярске были в соотношении 85 к 100. К декабрю эти показатели сравнялись. А уже весной 2015 г. аналитики рынка недвижимости от удивления разводили руками: спрос обогнал предложение на 10%. Такой ситуации не было с 2006 года, когда инвесторы покупали любые квартиры за любые деньги, лишь бы взять. Никто не думал, что после кризиса спрос будет настолько, что к нам в буквальном смысле снова выстроятся очереди и менеджерам придется работать без обеда и по вечерам». При этом строители отмечают интересный факт: растет спрос не только на жилье эконом - класса (от 40 тыс. руб. за кв. м). Красноярсцы разбирают и дорогие квартиры (от 50 тыс. руб. за кв. м и выше). Например, квартиры в жилом комплексе класса «комфорт» «Лазурный» практически все реализованы.

В результате роста спроса Управление Росреестра по Красноярскому краю зарегистрировало рост числа сделок по «долевке». За первые три месяца 2015г. в Красноярске были оформлены 1904 сделки участия в долевом строительстве. Для сравнения: за этот же период 2008 г. в городе было зарегистрировано всего 1308 подобных сделок.

Для банков посткризисный период оказался очень активным. Если раньше они вели себя очень осторожно и даже, я бы сказал, настороженно, то сейчас сами иницируют очень интересные предложения. В середине прошлого

года один из крупнейших банков города сам пришел к нам. Хотя во время кризиса мы обивали его пороги.

Как метко выразился один из застройщиков, только альтруисты в ситуации растущего спроса могли не повысить цены. Строители быстро сориентировались и, как только «народ пошел», увеличили стоимость «квадрата». В течение года (с апреля 2014 г. по апрель 2015 г.) стоимость квадратного метра в среднем прибавляла ежемесячно 1%. За год цена выросла примерно на 13%. К апрелю 2015г. средняя цена кв. м жилья в Красноярске составила 43,5 тыс. руб.

Строители говорят, что к весне 2015 г. с ценами на красноярском рынке жилья сложилась парадоксальная ситуация. Стоимость «квадрата» на первичном рынке (в том числе в новостройках на нулевом цикле) стала выше в среднем на 2-3%, чем на вторичном рынке. Геннадий Тихонов: «Действительно, ситуация уникальная. Обычно в новостройках цена квадрата ниже, и причем значительно — на 15-20%, чем на вторичном рынке. Этот факт всегда подкупал потенциальных инвесторов. Многие продавали свои квартиры — вкладывались в доленое, а сами снимали жилье. И, несмотря на такие дополнительные траты, инвесторам удавалось неплохо сэкономить. Сейчас же выгоднее стало покупать вторичное жилье».

Такая ситуация сложилась по нескольким причинам. По большому счету, повысить цены на новое жилье требовал рынок: выросли цены на топливо, повысились энерготарифы. Вторичный же рынок — инертный. Может пройти полгода-год, прежде чем он отреагирует и цены повысятся.

По прогнозам застройщиков, цены на вторичном рынке догонят цены на первичном уже к концу этого года. В среднем стоимость «квадрата» на первичном рынке в Красноярске к декабрю 2016г. вырастет на 7-8%. Антон Глушков: «Свою роль сыграет и отложенный спрос на недвижимость, и снижение как минимум вдвое реального предложения на территории края».

Для успешной деятельности на строительном рынке необходимо выполнение следующих факторов:

- доступ к кредитным или заемным финансовым ресурсам. Без доступа компании крайне тяжело инвестиционные проекты, приобретать и обновлять основные средства производства, иметь достаточные оборотные средства;
- наличие достаточного административного ресурса («связи» в администрации города) для возможности получения информации по тендерам и обеспечения возможности получения крупных контрактов и госзаказа;
- достаточно высокий технический и технологический уровень работы компании;
- квалифицированный управленческий и технический персонал, система повышения квалификации кадров;
- лицензия соответствующего уровня (например, на строительство зданий свыше 120 м высотой, мосты, тоннели), сертификация ISO.

Сильные внутренние стороны: Преимущества компании.

Лидерство на рынке за счет:

- клиентоориентированности компании;
- гибкость в отношениях с Заказчиками.

Наличие проектного подразделения позволяет обеспечивать многовариантность решения инженерных задач за счет использования инновационных технологий, оборудования, ноу-хау.

Узнаваемый брэнд. Команда высококвалифицированных специалистов.

Опыт работ в грунтовых условиях Красноярска, высокая компетентность. Наличие патентов. Широкая производственная (продуктовая) линейка геотехнических работ и услуг.

Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации. Наличие у компании утвержденных Госстроем России Стандартов организации (СТО).

Программа социальной ответственности. Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений (постпродажное сервисное обслуживание).

Многолетнее партнерство с лидерами на мировом и европейском рынках: фирмами Bauer (Германия), SoilMec (Италия), что обеспечивает доступ к прогрессивным технологиям и обеспечивает быстрое нахождение инновационных решений.

Слабые внутренние стороны: Недостатки компании.

Недостаток финансовых средств (оборотных, для осуществления финансирования необходимых стратегических инициатив).

Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности.

Низкая рентабельность производственной деятельности (основной) из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов.

Высокие издержки производства. Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления.

Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов.

Сильные внешние стороны: Возможности рынка.

Растущий рынок. Общенациональная программа «Доступное жилье».

Возможности быстрого роста. Наличие новых привлекательных географических рынков.

Появление новых технологий высотного строительства и освоения подземного пространства. Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль.

Вхождение в ВТО как снижение торговых барьеров для входа на привлекательные иностранные рынки.

Слабые внешние стороны: Угрозы рынка.

Доступность финансов привела к снижению и разрушению входных барьеров в отрасли. Высокая конкуренция при превалировании ценовых показателей.

Развитие альтернативных технологий (аналогов), появление на рынке аналогов оборудования. Изменение системы контроля в строительстве.

Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий.

Дефицит специалистов. Угроза поглощения более крупной компанией.

Первичный SWOT-анализ.

Распределим полученные факторы по полям матрицы (рисунок 10).

Анализ конкурентных позиций и формирования конкурентной стратегии проведем с помощью матрицы «Мак-Кинзи». Эта матрица является многофакторной моделью анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

| | Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|--|--|
| | ВОЗМОЖНОСТИ "O" — OPPORTUNITIES | УГРОЗЫ "T" — THREATS |
| В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А | 1 Растущий рынок 2 Общенациональная государственная программа «доступное жилье» 3 Возможности быстрого роста 4 Наличие новых привлекательных географических рынков 5 Появление новых технологий в строительстве 6 Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль 7 Вхождение в ВТО как снижение торговых барьеров для входа на иностранные рынки | 1 Низкая доступность финансов 2 Высокая конкуренция 3 Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования 4 Изменение системы контроля в строительстве 5 Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства 6 Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий 7 Дефицит специалистов 8 Угроза поглощения более крупной компанией |
| | ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH | НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS |
| В Н У Т Р Е Н Я Я С Р Е Д А | 1 Лидерство на рынке 2 Узнаваемый бренд 3 Команда высококвалифицированных специалистов 4 Опыт 5 Широкая производственная линейка 6 Система профессионального обучения и повышения квалификации 7 Наличие у компании утвержденных стандартов 8 Программа социальной ответственности 9 Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений 10 Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка | 1 Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив) 2 Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности 3 Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов 4 Высокие издержки производства. 5 Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления 6 Слабая маркетинговая политика |

Рисунок 10 – SWOT-анализ ООО «Агат»

Таблица 5 – Экспертные оценки привлекательности рынка

| Характеристика привлекательности | Вес | Общестроительные и отделочные работы | Производство железобетонных изделий | Производство нерудных строительных материалов | Другие виды продукции |
|----------------------------------|------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Размер и темп развития рынка | 0,35 | 9 | 8 | 8 | 5 |
| Качество рынка | 0,3 | 8 | 8 | 7 | 6 |
| Конкурентная ситуация | 0,25 | 9 | 7 | 9 | 6 |
| Влияние внешней среды | 0,2 | 7 | 7 | 6 | 6 |

Таблица 6 – Экспертные оценки конкурентных позиций на рынке

| Характеристика привлекательности | Вес | Общестроительные и отделочные работы | Производство железобетонных изделий | Производство нерудных строительных материалов | Другие виды продукции |
|--------------------------------------|------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Относительная позиция на рынке | 0,35 | 9 | 7 | 7 | 6 |
| Относительный потенциал производства | 0,3 | 8 | 8 | 7 | 6 |
| Относительный потенциал НДДРК | 0,2 | 6 | 7 | 7 | 5 |
| Относительный потенциал персонала | 0,25 | 8 | 7 | 7 | 6 |

Таблица 7 – Оценка конкурентных позиций и привлекательности рынка ОАО «Агат»

| | Общестроительные и отделочные работы | Производство железобетонных изделий | Производство нерудных строительных материалов | Другие виды продукции |
|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------|
| Привлекательность рынка | 8,5 | 7,5 | 7,5 | 5,75 |
| Конкурентные позиции | 7,75 | 7,25 | 7 | 5,75 |

Матрица «Мак-Кинзи» для ОАО «Агат» отображена на рисунке 11.

Для ОАО «Агат» наиболее привлекательным является проведение общестроительных и отделочных работ. Производство железобетонных изделий, менее привлекательна, однако их продажу также можно отнести к привлекательным видам деятельности. Не привлекательным для предприятия является производство других видов продукции.

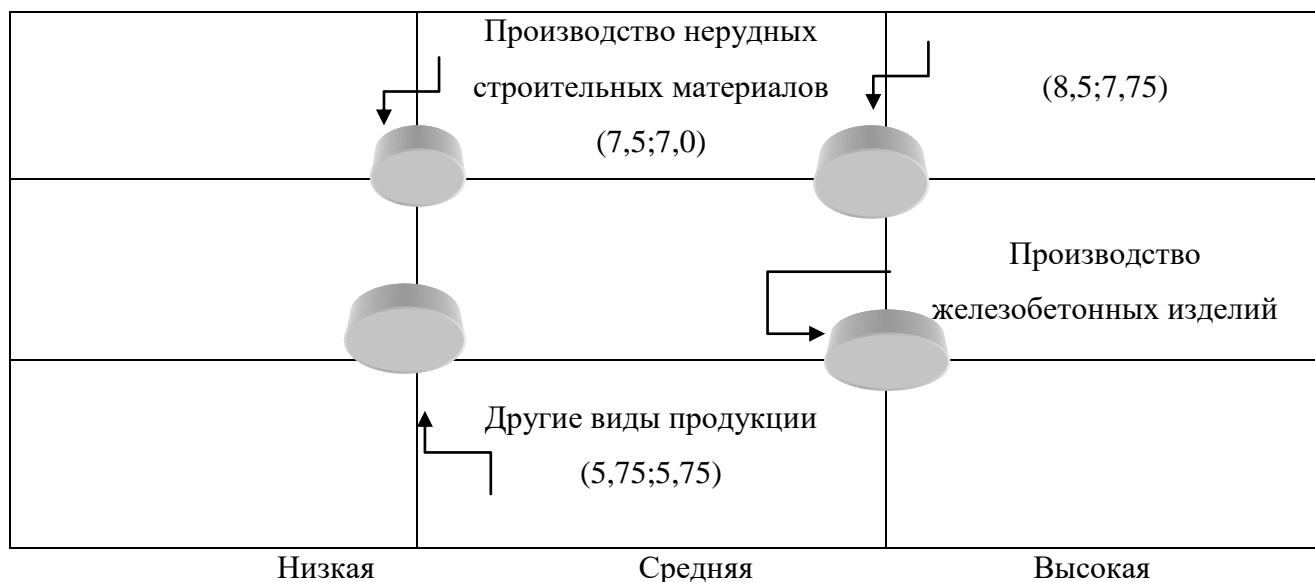


Рисунок 11 – Матрица «Дженерал Электрик» «Мак-Кинси»

Предприятию необходимо больше концентрировать на привлекательные виды деятельности.

На основании проведенного исследования были выделены следующие основные конкурентные преимущества ОАО «Агат»:

- большой опыт работы в данной производственной сфере;
- рост объема производства и поддержание приемлемой ценовой политики;
- наличие необходимых ресурсов;
- профессионализм, наличие опыта работы в данной отрасли;
- высокая компетентность менеджеров фирмы;
- положительный имидж предприятия;
- обновление ассортимента;

- участие в социально-экономической жизни города.

2.3 Анализ потребительских предпочтений на рынке строительных услуг г. Красноярска

В исследовании рассмотрены особенности покупательского и потребительского поведения на рынке строительных услуг г. Красноярска. Рассмотрены мотивы выбора видов и марок строительных материалов, предпочтения относительно характеристик товара (тип товара, предпочтения по торговым маркам; предпочтения по ценам, средние цены регулярных покупок, пороги восприятия цен на различные виды строительных материалов, средняя цена «идеального» товара).

Отдельно рассмотрено поведение активных потребителей, структура потребления ими строительных материалов по сравнению со структурой потребления среднего потребителя и особенности покупательского и потребительского поведения активных потребителей.

Рассмотрены социально - демографические профили потребителей разных видов строительных материалов.

Приведена сегментация потребителей по мотиву выбора вида строительных материалов и описано поведение каждой из выделенных групп.

Особое внимание уделено анализу знания, потребления и коэффициента привлекательности наиболее известных производителей строительных материалов. В отчете рассматривается знание, потребление и коэффициент привлекательности наиболее известных торговых марок в крупных городах России и в г. Красноярске, в отдельности.

Методы исследования:

Личное стандартизированное интервью-анкетирование с покупателями строительных материалов. Общий объем выборки составил 140 респондентов. Репрезентативность выборки обеспечивалась за счет ее квотирования. Были

установлены квоты по полу, возрасту и уровню дохода в соответствии с социально-демографическими параметрами генеральной совокупности.

Опрос потребителей был проведен в городе Красноярск.

Исследуемые группы товаров:

- кирпич;
- фасадные материалы;
- цемент;
- изоляционные материалы;
- бетон;
- металлоконструкции.

Цели исследования:

- Определение социально-демографической структуры потребителей каждой группы товаров. Определение динамики переключения потребителей с одних видов строительных материалов на другие на другие.
- Определение наиболее емких по объему потребления строительных материалов групп потребителей (выделенных по социально-демографическим, поведенческим, мотивационным признакам).

Описание потребительского поведения по следующим параметрам:

- предпочитаемые бренды/производители;
- предпочтения в отношении видов строительных материалов;
- предпочтения по качеству строительных материалов;
- основные и дополнительные мотивы выбора товара;
- описание потребительского и покупательского поведения групп покупателей, выделенных по основному мотиву выбора;
- предпочтения в отношении розничных цен на разные виды строительных материалов.

В июле - августе 2015 г. было проведено маркетинговое исследование рынка строительных материалов г. Красноярска. Целями исследования было определить отношение жителей к различным видам строительных материалов,

а также выявить условия увеличения потребления этой продукции. В качестве приоритетных направлений изучения были выбраны следующие параметры:

- виды и наименования строительных материалов, пользующихся популярностью у потребителей;
- значимость марки строительных материалов при выборе и покупке;
- предпочтения потребителей по месту покупки строительных материалов;
- зависимость потребительских предпочтений от уровня доходов жителей г.Красноярска.

При опросах была выделена значимость отдельных критериев выбора товаров потребителями. Сведения приведены по каждой товарной группе. (В рамках настоящего исследования мы разделили все строительные материалы на пять групп: отделочные материалы; изоляционные и кровельные материалы; инженерное оборудование; строительные конструкции; базовые



Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов относительно структуры рынка потребления строительных материалов, % от числа потребителей

строительные материалы). Но в начале приведем рейтинг критериев. Процентные значения напротив каждого критерия – сумма ответов "очень важно" и "важно". То есть 97 % всех опрошенных на вопрос "насколько для Вас важно требуемое соотношение "цена-качество" при принятии решения относительно приобретения того или иного вида строительных материалов" ответили "важно", либо "очень важно".

Хотелось бы отметить высокое место критерия экологичности товара, он соседствует с бесспорными лидерами – требуемое соотношение "цена - качество".

Таблица 8 – Рейтинг критериев (по всем товарным группам)

| Критерий | % |
|--|------|
| Требуемое соотношение "цена-качество" | 97,3 |
| Проверенное ранее качество | 92,6 |
| Экологичность | 80,4 |
| Дешевле аналогов | 75,7 |
| Давно и успешно продаваемый на рынке товар | 66,9 |
| Отечественный товар | 56,1 |
| Рекомендации коллег, знакомых | 55,4 |
| Требуемая упаковка, фасовка | 44,6 |
| Официальные рекомендации (министерств, ведомств, комиссий) | 35,8 |
| Новинка на рынке | 27,7 |
| Импортный товар | 11,5 |

Ниже приведена информация о тех же критериях, но в разбиении на товарные группы. По строкам можно просмотреть распределение ответов респондентов в отношении данного критерия. Основные моменты достаточно похожи.

Таблица 9 – Отделочные материалы

| Характеристики товаров | Очень важно, % | Важно, % | Не очень важно, % | Совсем не важно, % |
|---------------------------------------|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| Требуемое соотношение "цена-качество" | 61,3 | 38,7 | 0,0 | 0 |
| Проверенное ранее качество | 45,2 | 45,2 | 9,7 | 0,0 |
| Экологичность | 38,7 | 32,3 | 22,6 | 6,5 |

Окончание таблицы 9

| Характеристики товаров | Очень важно, % | Важно, % | Не очень важно, % | Совсем не важно, % |
|--|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| Дешевле аналогов | 32,3 | 38,7 | 25,8 | 3,2 |
| Отечественный товар | 22,6 | 25,8 | 41,9 | 9,7 |
| Требуемая упаковка, фасовка | 19,4 | 29,0 | 35,5 | 16,1 |
| Давно и успешно продаваемый на рынке товар | 12,9 | 48,4 | 32,3 | 6,5 |
| Рекомендации коллег, знакомых | 12,9 | 48,4 | 29,0 | 9,7 |
| Официальные рекомендации (министерств, ведомств, комиссий) | 6,5 | 29,0 | 32,3 | 32,3 |
| Новинка на рынке | 3,2 | 22,6 | 67,7 | 6,5 |
| Импортный товар | 3,2 | 6,5 | 71,0 | 19,4 |

Основными характеристиками, которые становятся необходимыми при выборе строительных материалов респондентами выделены «Требуемое соотношение "цена-качество"» – 61,3%, «Проверенное ранее качество» (то есть повторная покупка) – 45,2%. Наименее значимыми при покупке отделочных материалов являются «Новинка на рынке» и «Импортный товар» - эти характеристики по опросу заняли лишь 3,2%.

Таблица 10 – Изоляционные и кровельные материалы

| Характеристики товаров | Очень важно, % | Важно, % | Не очень важно, % | Совсем не важно, % |
|--|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| Требуемое соотношение "цена-качество" | 71,0 | 29,0 | 0,0 | 0 |
| Проверенное ранее качество | 48,4 | 48,4 | 3,2 | 0,0 |
| Экологичность | 38,7 | 48,4 | 9,7 | 3,2 |
| Дешевле аналогов | 25,8 | 48,4 | 25,8 | 0,0 |
| Отечественный товар | 25,8 | 29,0 | 41,9 | 3,2 |
| Требуемая упаковка, фасовка | 22,6 | 25,8 | 32,3 | 19,4 |
| Рекомендации коллег, знакомых | 19,4 | 48,4 | 29,0 | 3,2 |
| Давно и успешно продаваемый на рынке товар | 16,1 | 51,6 | 25,8 | 6,5 |
| Официальные рекомендации (министерств, ведомств, комиссий) | 16,1 | 25,8 | 35,5 | 22,6 |
| Новинка на рынке | 6,5 | 22,6 | 58,1 | 12,9 |
| Импортный товар | 6,5 | 3,2 | 74,2 | 16,1 |

Еще более значимыми характеристиками при выборе изоляционных и кровельных материалов выделены «Требуемое соотношение "цена-качество"» –

71%, «Проверенное ранее качество» (то есть повторная покупка) – 48,4%. Важной характеристикой также является экологичность продукта – 38,7% респондентов высказались за то, что это очень важно.

Таблица 11 – Инженерное оборудование

| Характеристики товаров | Очень важно, % | Важно, % | Не очень важно, % | Совсем не важно, % |
|--|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| Требуемое соотношение "цена-качество" | 64,3 | 28,6 | 7,1 | 0 |
| Проверенное ранее качество | 42,9 | 50,0 | 7,1 | 0,0 |
| Экологичность | 39,3 | 28,6 | 21,4 | 10,7 |
| Отечественный товар | 32,1 | 32,1 | 32,1 | 3,6 |
| Дешевле аналогов | 21,4 | 60,7 | 10,7 | 7,1 |
| Давно и успешно продаваемый на рынке товар | 21,4 | 39,3 | 32,1 | 7,1 |
| Новинка на рынке | 14,3 | 14,3 | 57,1 | 14,3 |
| Рекомендации коллег, знакомых | 10,7 | 35,7 | 39,3 | 14,3 |
| Официальные рекомендации (министерств, ведомств, комиссий) | 3,6 | 28,6 | 42,9 | 25,0 |
| Требуемая упаковка, фасовка | 3,6 | 32,1 | 28,6 | 35,7 |
| Импортный товар | 0,0 | 14,3 | 75,0 | 10,7 |

Таблица 12 – Строительные конструкции

| Характеристики товаров | Очень важно, % | Важно, % | Не очень важно, % | Совсем не важно, % |
|--|----------------|----------|-------------------|--------------------|
| Требуемое соотношение "цена-качество" | 87,1 | 12,9 | 0,0 | 0 |
| Проверенное ранее качество | 54,8 | 41,9 | 3,2 | 0,0 |
| Дешевле аналогов | 38,7 | 38,7 | 16,1 | 6,5 |
| Экологичность | 32,3 | 54,8 | 9,7 | 3,2 |
| Давно и успешно продаваемый на рынке товар | 25,8 | 51,6 | 19,4 | 3,2 |
| Отечественный товар | 25,8 | 25,8 | 38,7 | 9,7 |
| Рекомендации коллег, знакомых | 12,9 | 38,7 | 38,7 | 9,7 |
| Официальные рекомендации (министерств, ведомств, комиссий) | 9,7 | 38,7 | 25,8 | 25,8 |
| Требуемая упаковка, фасовка | 9,7 | 29,0 | 41,9 | 19,4 |
| Новинка на рынке | 0,0 | 25,8 | 64,5 | 9,7 |
| Импортный товар | 0,0 | 6,5 | 80,6 | 12,9 |

С ростом ежемесячного дохода населения возрастает доля потребителей, покупающих строительные материалы высокоценового сегмента и сегмента "премиум". У населения с низкими и средними доходами наибольшей

популярностью пользуются более дешевые виды стройматериалов. Так, основными группами населения, покупающими стройматериалы среднего ценового сегмента, являются респонденты с доходом менее 30 тыс. рублей в месяц - их доля составляет 63% (рисунок 13).

На красноярском рынке стройматериалов наблюдается достаточно жесткая конкуренция между производителями. Конкурентная борьба обостряется тем, что на рынке действуют не только строительные заводы г. Красноярска, но и поставщики из области и других регионов России. На долю красноярских производителей приходится порядка 70% ассортимента реализуемой продукции.

Несмотря на то, что известность марки/производителя не называется респондентами в качестве определяющего критерия при выборе строительных материалов, он является важным при позиционировании операторами рынка своей продукции.

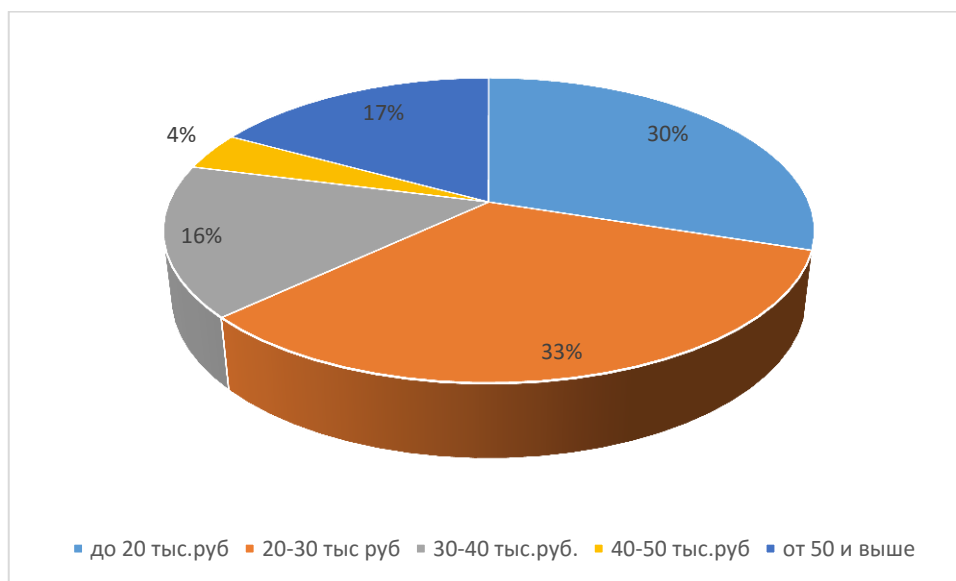


Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов относительно предпочтения строительных материалов среднего ценового сегмента, % от числа потребителей с определенным уровнем дохода

Стоит отметить, что знание производителей строительных материалов значительно варьируется в зависимости от уровня ежемесячного дохода потребителей. С ростом дохода возрастает процент респондентов, у которых пользуются известностью производители строительных материалов, реализующие свою продукцию по ценам выше среднего уровня, а известность производителей, реализующих свою продукцию по невысокой цене, падает.

Красноярские потребители предпочитают покупать строительные материалы тех производителей, которые пользуются у них наибольшей известностью, доля случайных покупок невелика. Таким образом, для увеличения популярности марок остальным производителям при продвижении своей продукции следует: во-первых, делать упор на качество, во-вторых, позиционировать свою продукцию в определенном ценовом промежутке и только в-третьих уделять внимание рекламе.

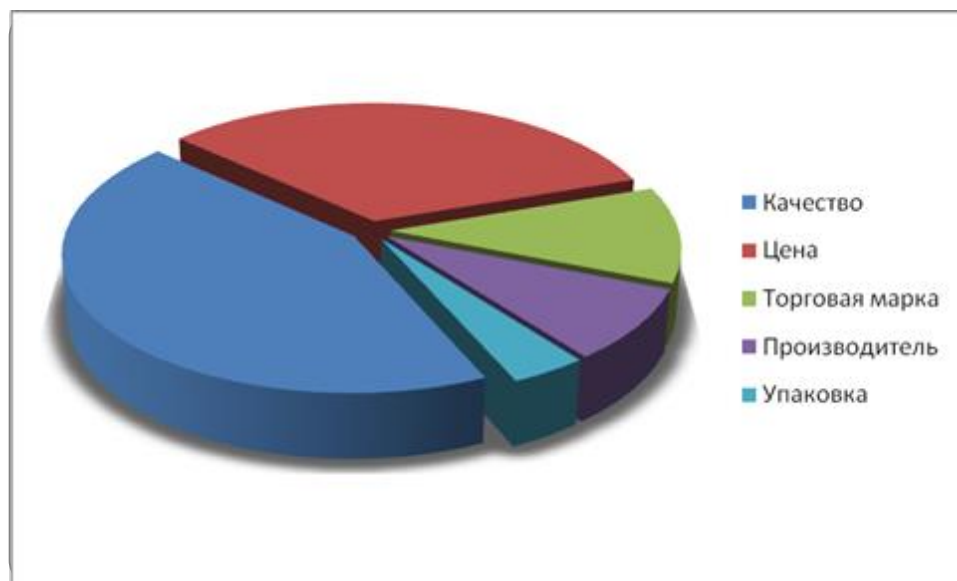


Рисунок 14 – Факторы влияющие на выбор строительных материалов, % от числа респондентов

Большинство жителей Красноярска предпочитают делать покупки в строительных супермаркетах - так ответили 49% респондентов. Такой выбор объясняется уровнем ежемесячного дохода потребителей. Кроме того, несмотря на то, что супермаркеты реализуют строительные материалы по наиболее низким ценам, в этих форматах торговли более высокий уровень обслуживания посетителей, и покупатель в большей степени уверен в качестве продукции, чем при покупке ее на рынках.

В то же время объемы продаж строительных материалов через различные торговые точки несколько не соответствуют распределению предпочтений потребителей. Например, через супермаркеты реализуется 52% строительных материалов, а предпочитают делать покупки в них 49% потребителей.

По мнению участников опроса, основным условием увеличения потребления строительных материалов является снижение цен на эту продукцию - так ответили 49% респондентов. Значительная доля опрошенных потребляет строительных материалов в достаточном объеме и не собирается увеличивать объемы покупок - так ответили 29,1% респондентов.

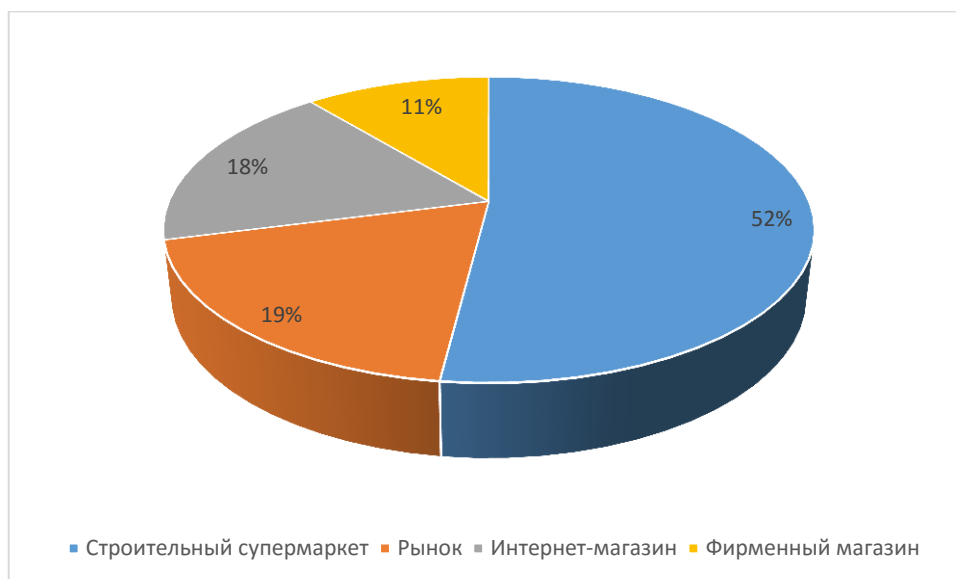


Рисунок 15 – Ответы респондентов относительно места продаж строительных материалов через основные каналы продаж, %

Широта ассортимента, представленного в розничных торговых точках, в наименьшей степени волнует жителей Красноярска - в качестве фактора увеличения объема потребления данный показатель отметили 10,9% опрошенных.

Как показали результаты исследования, в связи с тем, что жители Красноярска демонстрируют низкую лояльность к новым маркам и видам строительных материалов, и в большинстве сегментов данный рынок близок к насыщению, в конкурентной борьбе имеют преимущества те производители, которые ориентируются на наиболее обширную аудиторию потребителей. В качестве основной целевой аудитории целесообразно рассматривать население с уровнем ежемесячного дохода от 30 до 50 тыс. рублей.

При продвижении продукции производители должны уделять особое внимание ее качественным характеристикам. Доступ региональных производителей на рынок Красноярска осложняется высокой конкуренцией.

3 Разработка мероприятий повышения конкурентоспособности компании на рынке строительных услуг

3.1 Разработка комплекса мероприятий повышения конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

Для строительной организации одним из важнейших фактов процветания является наличие строительных объектов, так как именно они определяют прибыль организации, как основной результат ее деятельности. Основной проблемой в России стало вступление новой программы электронных торгов. Множество строительных организаций не могут выиграть для себя достойных объектов, так как в торгах сбрасываются суммы вплоть до половины первоначальной, стоимость объекта уменьшается в 2 раза, что является очень невыгодным для строительной организации. Но, не смотря на тяжёлую ситуацию в стране, многие фирмы данного профиля продолжают работать на полную силу.

Для улучшения производства в строительной организации нужно иметь сильную базу. В том числе технику, такую как автокраны, экскаваторы, бульдозеры, самосвалы, башенный кран, трал, трактор, легковой автомобиль для производственного отдела с личным шофёром для выезда на объекты. Нужен растворобетонный узел, так как на заготовку бетона или раствора на самом объекте уходит много времени и сил работников.

Также для повышения прибыли в организации нужна своя ленточная пилюрама, так как пиломатериал необходим для многих видов работ, таких как устройство шпунтовых полов, лаг, стропильной системы, деревянных оконных и дверных блоков и т.д. При наличии пилюрамы нужно постоянно валить лес. При отсутствии множества строительных объектов пиломатериал можно

изготавливать под заказ, что является довольно выгодным для предприятия, так как он растёт в цене с каждым годом.

Желательно, чтобы в руководящем аппарате, в производственном отделе и бухгалтерии строительной организации работали люди с высшим образованием. В летний период, когда работы становится довольно много, нужно увеличивать рабочий день на 1 - 2 часа, с предоставлением другого укороченного дня, а субботу делать рабочим днём с предоставлением другого выходного дня. Это необходимо для увеличения объема работ на объектах.

Дисциплина в строительной организации должна быть строгой, так как, например, монтажные работы являются очень ответственными. Малейшие нарушения правил техники безопасности могут привести к несчастному случаю. Если учитывать все вышеприведённые примеры улучшения производительности, строительная организация сможет преодолеть все возникшие затруднения.

При создании устойчивых конкурентных преимуществ предприятию, функционирующему в условиях рыночных отношений, необходимо не просто перестроить на «инновационные рельсы» процесс производства, сбыта и управления, но и четко знать для чего это делается и какая цель должна быть достигнута.

Главным при этом должно быть умение быстро определить и эффективно использовать свои конкурентные преимущества.

Все усилия необходимо направлять на развитие тех сторон, которые выгодно отличают ОАО «Агат» от предприятий-конкурентов. Четкая ориентация на свои конкурентные преимущества в борьбе за потребителя, неустанный их поиск как внутри предприятия, так и вне его, определяют набор функций, выполняемых управленческим уровнем и основными подразделениями организации.

Обеспечение стабильности и устойчивости производственного предприятия предполагает осуществление комплекса взаимосвязанных мер.

Устойчивость конкурентных преимуществ ОАО «Агат» можно обеспечить путем создания осязаемых отличительных особенностей выпускаемой продукции и коммуникационного микса для высококонкурентного рынка столярных изделий нашего региона.

По нашему мнению к мероприятиям, обеспечивающим повышение конкурентоспособности ОАО «Агат» относятся:

- поддержание и систематическая модернизация системы менеджмента качества за счет внедрения новых ИСО;
- совершенствование организационной структуры управления за счет оптимизации структуры управления и минимизации уровней контроля;
- развитие коммуникаций и информационного обеспечения, что позволит улучшить все вехи деятельности строительной фирмы;
- развитие функций стратегического маркетинга, что позволит оптимизировать прибыль;
- организация системы экономической безопасности, что позволит оптимизировать безопасность строительного производства;
- совершенствование работы с персоналом, что позволит повысить производительность труда.

Стратегическая позиция ОАО «Агат» должна отвечать следующим требованиям:

- отражать долгосрочные перспективы организации по завоеванию рыночного преимущества над конкурентами изменяя ее цель и миссию;
- соответствовать стратегии бизнеса предприятия, оптимизация которых позволит расширить бизнес и получить дополнительную прибыль;
- определяться относительно конкурентов и рынка, при своевременном мониторинге ситуации на рынке позволит предприятию своевременно реагировать на изменение условий рынка;
- быть логичной для покупателя и близкой к рынку.

По результатам проведенных исследований для ОАО «Агат» можно предложить стратегию развития - проникновения на рынок, которая характеризуется занятием выгодной рыночной позиции. Структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии ОАО «Агат» представлена на рисунке 16.

При создании устойчивых конкурентных преимуществ ОАО «Агат» по нашему мнению, целесообразно использовать следующие приемы рыночного позиционирования:

- позиционирование на основе потребительских преимуществ продукции (оптимизация качества строительных услуг);
- позиционирование путем расширения потенциальных покупателей продукции, в том числе и на федеральном рынке (качественная маркетинговая политика);
- позиционирование, основанное на учете слабых и сильных сторон конкурентов (мониторинг рынка и аналитика ситуаций).

Для исследуемого предприятия нами разработан алгоритм комплексного мониторинга конкурентного развития, представленный на рисунке 17.

Для осуществления успешного позиционирования ОАО «Агат» необходимо учитывать следующие правила:

- постоянный поиск отличительных свойств производимой продукции;
- сохранение завоеванной рыночной позиции;
- возможность завоевания новой рыночной ниши;
- поиск компромисса с основными конкурентами.

Организационно - экономический механизм внутрифирменного обеспечения конкурентных преимуществ состоит в том, что он позволяет провести мониторинг причин изменения конкурентного статуса предприятия и факторов, взаимодействие которых оказывает влияние на его уровень.

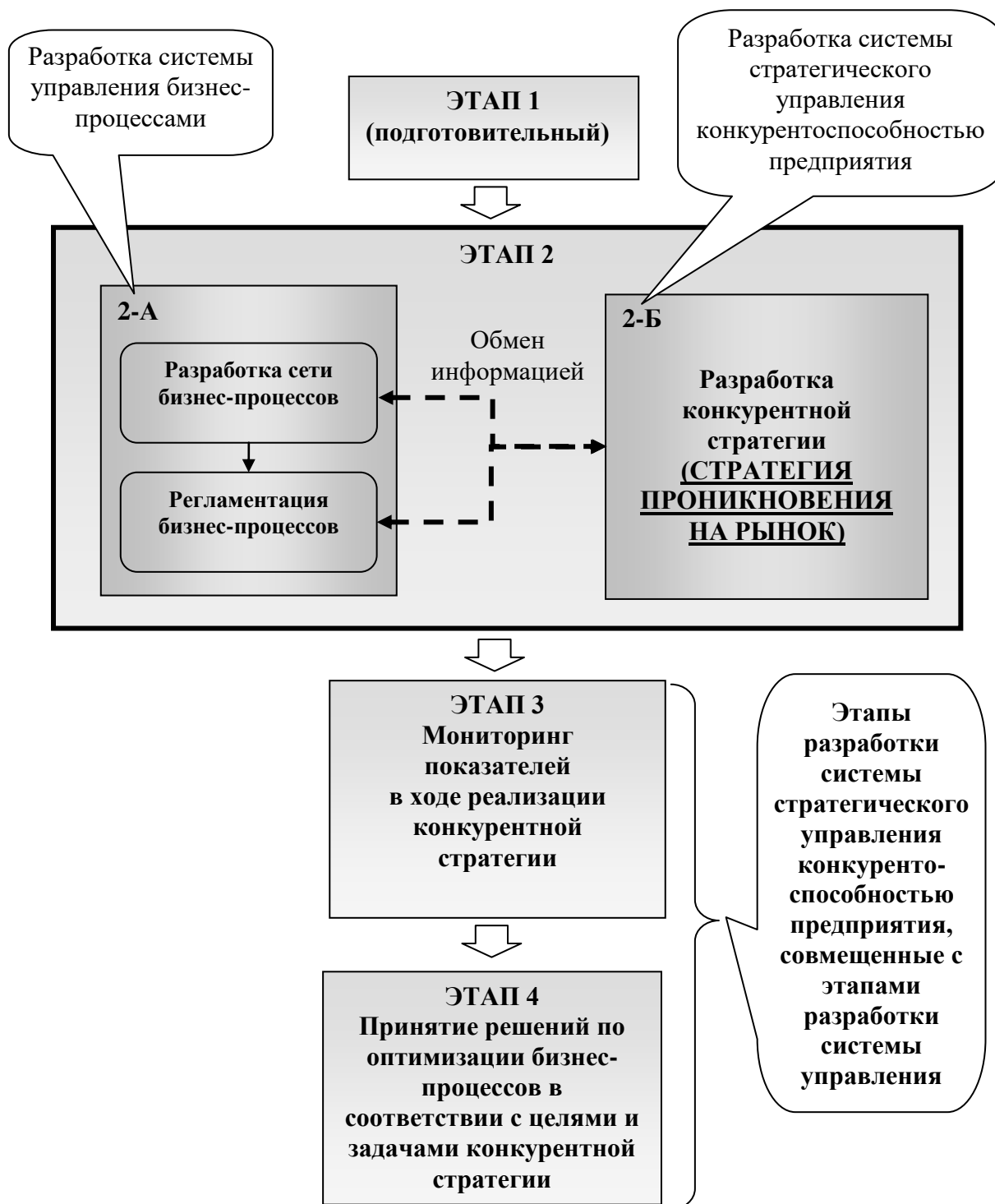


Рисунок 16 – Структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии ОАО «Агат»

Не менее важное значение для создания устойчивых конкурентных преимуществ имеет использование ресурсного потенциала ОАО «Агат». Чем

шире выбор ресурсов и чем более прогрессивными они являются, тем потенциально легче занять выгодную позицию на рынке, успешно конкурируя по качеству, цене и другим параметрам реализуемой продукции.



Рисунок 17 – Алгоритм комплексного мониторинга конкурентного развития ОАО «Агат»

Для того, чтобы оценить рыночные перспективы ОАО «Агат» необходимо постоянное уточнение перечня параметров, отвечающих требованиям стандартов и норм и существующих с точки зрения потребителя.

В процессе выполнения дипломной работы и исследования комплексной деятельности ОАО «Агат», разработана схема методики оценки потенциальных конкурентных преимуществ для предприятия, представленная на рисунке 18.

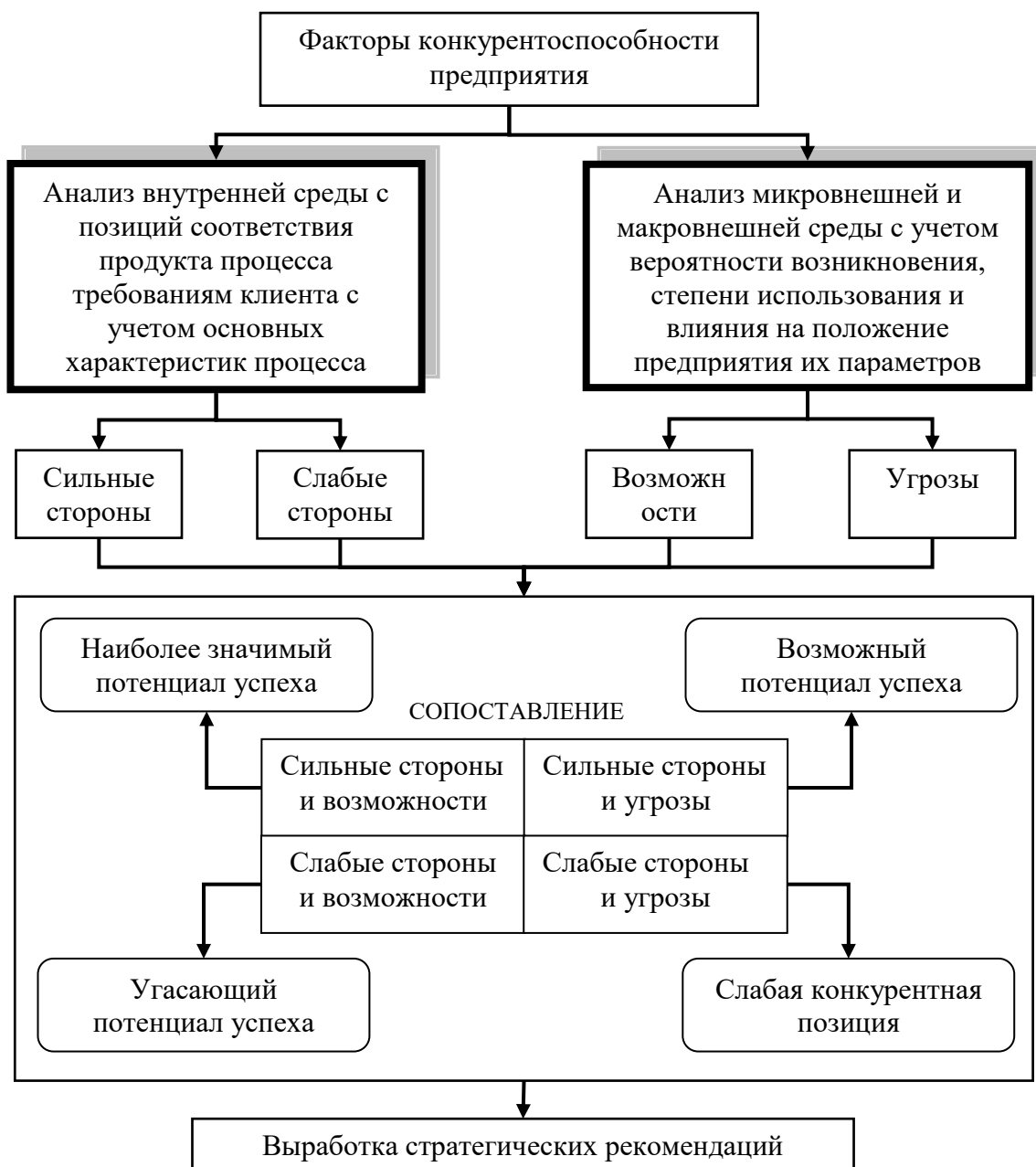


Рисунок 18 – Рекомендуемая схема методики оценки потенциальных конкурентных преимуществ ОАО «Агат»

По нашему мнению, для исследуемого предприятия, при поддержании конкурентных преимуществ следует обращать тщательное внимание на следующие элементы:

- уровень обслуживания клиентов;
- квалификация персонала;
- организация предпраздничных распродаж, дегустацій и систематическое участие в профессиональных выставках и ярмарках;
- наличие четкой системы маркетинговых коммуникационных миксов.

Для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ руководству ОАО «Агат» необходимо обращать пристальное внимание на обеспечение высокого уровня качества производимой продукции, экологичности продукции, увеличению расходов на маркетинговую деятельность для выявления новых покупателей, снижение коммерческих расходов, поддержание равновесия спроса и предложения реализуемой продукции.

Важное конкурентное преимущество производственного предприятия несут в себе инновационные элементы, которые необходимо внести в деятельность ОАО «Агат» при совершенствовании деятельности.

Следует отметить, что повышение качества продукции должно рассматриваться как одно из направлений повышения конкурентоспособности предприятия. Предприятию необходимо разрабатывать и реализовывать специальные инновационные программы в области повышения качества продукции. Задачи повышения конкурентоспособности должны решаться на основе оптимизации показателей цены и качества в ходе реализации комплексной стратегии хозяйственного развития.

3.2 Расчет затрат на мероприятия и их реализацию в производственную и управленческую деятельность ОАО «Агат»

Для повышения конкурентоспособности ОАО «Агат» предлагаю ряд мероприятий.

Дисконтная система - надежный инструмент стабилизации и увеличения объема продаж продукции в ОАО «Агат».

В целях повышения объема продаж и увеличения размера прибыли предлагается проведение рекламы на радиостанциях России с целью привлечения потенциальных партнеров и повышения профессионального имиджа общества.

Следующим мероприятием, направленным на увеличение финансовых результатов исследуемого предприятия, является совершенствование управления дебиторской задолженностью, которое включает контроль за оборачиваемостью средств в расчетах.

С целью совершенствования управления дебиторской задолженностью, для ОАО «Агат» предлагается воспользоваться системой скидок, которые предлагают поставщик продукции ОАО «Агат».

Анализируя данные о структуре дебиторской задолженности, следует обратить внимание, что на конец 2015 года дебиторская задолженность покупателей составила 181114 тыс. руб. Просроченная дебиторская задолженность согласно данным отдела бухгалтерии составляет 63389 тыс. руб.

В качестве рекомендаций предлагается подать исковое заявление в суд о взыскании долгов с покупателей, просрочивших сроки погашения платежей. Договором поставки предусмотрено, что за каждый день просрочки начисляется пеня в размере 0,1% от суммы долга.

Проведен расчет размера пени, возможной к взысканию с покупателей.

Пеня (30 дней просрочки) = 23440 тыс. руб. · 0,001 · 30 = 703,2 тыс. руб.

Пеня (60 дней просрочки) = 22110 тыс. руб. · 0,001 · 60 = 1326,6 тыс. руб.

Пеня (90 дней просрочки) = 17839 тыс. руб. · 0,001 · 90 = 1605,51 тыс. руб.

Договором поставки также предусмотрены штрафы за нарушение хозяйственных договоров в размере 5 процентов от суммы долга.

Рассчитан размер штрафов, возможных к взысканию с покупателей.

Штраф = 63389 тыс. руб. · 0,05 = 3169,45 тыс. руб.

Учитывая, что некоторые должники могут находиться на стадии банкротства либо не иметь средств на расчетных счетах для погашения своего долга, предположено, что через суд будет погашено 60% задолженности. Следовательно, сумма дебиторской задолженности покупателей после проведения данных мероприятий будет равна:

ДЗ покуп. = 63389 тыс. руб. – 63389 тыс. руб. · 0,6 = 25355,6 тыс. руб.

Суммы полученных пени и штрафов будут соответственно равны:

Пеня = (703,2 тыс. руб. + 1326,6 тыс. руб. + 1605,51 тыс. руб.) · 0,6 = 2181,18 тыс. руб.

Штраф = 3169,45 тыс. руб. · 0,6 = 1901,67 тыс. руб.

После проведения всех выше перечисленных мероприятий сумма дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов будет равна: ДЗ = (181114-63389) тыс. руб. – 25355,6 тыс. руб. = 92 369,4 тыс. руб.

Общая сумма экономии средств за счет уменьшения дебиторской задолженности составит: Э = 181114 тыс. руб. – 92369,4 тыс. руб. = 88 744,6 тыс. руб.

Предприятием могут быть рассмотрены варианты предоставляемых размеров скидок и сроков погашения дебиторской задолженности, удовлетворяющих и продавца, и покупателя продукции, в том числе по просроченным задолженностям.

По одному из договоров ОАО «Агат» с ЗАО «Стилус» заключило договор - поставки продукции в 2014 г. на сумму 88 000 тыс. руб., в тексте договора указывается, что при условии оплаты в 10-ти дневной срок покупателю предоставляется скидка в размере 10 тыс. руб. на каждую 10 тыс. руб.

заключенного договора.

В таблице 13 приведен расчет возможной эффективности мероприятия при предоставлении скидки и без нее.

Таблица 13 – Выбор способа расчета с покупателями и заказчиками в 2015 г.

| Показатели | Вариант I - со скидкой | Вариант II - без скидки | Отклонения (+,-) |
|--|--------------------------------|-------------------------|------------------|
| Влияние инфляции на каждую тысячу рублей договорной цены, руб. | $1000 * 1,004 - 1000 = 4$ руб. | 24 | 20 |

Поскольку потери от скидки меньше, чем потери от инфляции, то скидку можно предоставить – она является выгодной. Сумма дебиторской задолженности должна составлять три месяца. И, если должники погасят дебиторскую задолженность, то скидка поспособствовала бы сокращению дебиторской задолженности при будущих продажах.

На основе расчета экономической целесообразности применения системы скидок, согласно методики профессора Е.И. Шохина, проведен еще один расчет. Проведена сравнительная оценка двух вариантов (таблица 15) краткосрочного финансирования предприятием-продавцом:

- с предоставлением скидки для скорейшего покрытия потребности в ДС;
- с получением кредита без предоставления скидки.

Исходные данные для расчета:

- инфляционный рост цен - 2% в месяц;
- договорный срок оплаты - 1 месяц;
- скидка при оплате по факту отгрузки в начале месяца составляет 3%;
- банковская ставка по краткосрочному кредиту - 19% годовых;
- рентабельность альтернативных вложений капитала - 10% годовых.

Таблица 14 – Расчет финансового результата

| Показатель | Предоставление скидки | Кредит |
|---|--|------------------------------------|
| Потери от инфляции с каждой 1000руб. | - | $1000-(1000 \times 0,98)=20$ |
| Доход от альтернативных вложений капитала, руб. | $(1000-30) \times 0,1 \times 0,98=95,06$ | $(1000 \times 0,1) \times 0,98=98$ |
| Оплата процентов, руб. | - | $1000 \times 0,4 : 12=20$ |
| Финансовый результат, руб. | $95,06-30=65,06$ | $98-20-33,33=44,67$ |

Сравнение показывает, что при предоставлении скидки предприятие получает доход больший, чем при использовании кредита.

Одним из важных моментов в управлении оборотным капиталом является определение оптимального соотношения между дебиторской и кредиторской задолженностями. В данном случае существует необходимость проводить оценку не только условия своего кредитования покупателей, но и условия кредита поставщиков сырья и материалов с точки зрения уменьшения затрат или увеличения дополнительного дохода, получаемого предприятием. Зная, что поставщики сырья и материалов предоставляют скидку 5 процентов при оплате в момент отгрузки, либо отсрочку платежа на 45 дней, проведена оценка целесообразности применения скидки с точки зрения предприятия, использующего для досрочной оплаты кредит под 40 процентов годовых (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет финансового результата (на каждую 1000 руб.)

| Показатель | Со скидкой | Без скидки |
|-----------------------------------|--|------------|
| Оплата за сырье, руб. | 950 | 1000 |
| Расходы по оплате процентов, руб. | $950 \times 0,19 \times 45 : 360=47,5$ | - |
| Итого | 997,5 | 1000 |

Предприятию выгодно использовать скидки и производить досрочную оплату, однако 5%-ный уровень скидки в данном случае является минимально допустимым, что показывают следующие расчеты:

$$\text{Минимально допустимый уровень скидки} = 40\% : 360 \times 45 = 5\%$$

$$\text{Максимально допустимая величина скидки} = 1000 \times 5\% = 50 \text{ руб. с}$$

каждой 1000 руб.

Таким образом, система скидок способствует защите предприятия от инфляционных убытков и относительно дешевому пополнению оборотного капитала в денежной или натуральной форме.

Проведем оценку эффективности применения скидок для ОАО «Агат», полученную при сокращении сроков расчетов перед поставщиками.

Рассмотрим ситуацию, при которой ОАО «Агат» оплачивает за продукцию ранее указанного срока по договору. При таком условии, предприятие имеет право на использование скидки.

Для определения более эффективного способа оплаты товара для предприятия, сопоставим «Цену отказа от скидки» со стоимостью банковского кредита (и то, и другое - на базе годовых процентных ставок).

Превышение результата над ставкой банковского процента, является фактом того, что целесообразнее обратиться в банк за кредитом и оплатить материалы в течение льготного периода.

ООО Фирма «Вариант» - один из поставщиков ОАО «Агат», функционирующий в сфере полиграфических услуг. Компания предоставляет услуги по следующим условиям: скидка 1% при платеже в 15-дневный срок при максимальной длительности отсрочки 30 дней. Уровень банковского процента – 18% годовых.

$$\text{Цена отказа от скидки} = \frac{1\%}{(100\% - 1\%)} * 100 * \frac{360 \text{ дней}}{30 \text{ дней} - 15 \text{ дней}} = 24,2\%$$

Т.к., $24,2\% > 18\%$, то, целесообразно воспользоваться предложением поставщика: отказаться от скидки, т.к. он обходится на 6,2 % дороже банковского кредита.

Далее, рассмотрим другой вариант: ООО Фирма «Вариант» предлагает такие условия оплаты: 3% при платеже в 15-дневный срок при максимальной длительности отсрочки 45 дней. ОАО «Агат» же оплачивает на 20-й день и воспользуется скидкой.

$$\text{Цена отказа от скидки (при платеже на 20-й день)} =$$

$$= \frac{3\%}{(100\% - 3\%)} * 100 * \frac{360 \text{ дней}}{45 \text{ дней} - 20 \text{ дней}} = 44,5\%$$

Цена отказа от скидки (при платеже не позднее 15-го дня) =

$$= \frac{3\%}{(100\% - 3\%)} * 100 * \frac{360 \text{ дней}}{45 \text{ дней} - 15 \text{ дней}} = 37,1\%$$

$$44,5\% - 18\% > 37,1\% - 18\%$$

Таким образом, увеличение продолжительности льготного периода способствует привлечению покупателей, а упущенная выгода поставщика (скидки, ожидание) можно расценивать как своеобразная цена при конкурентной борьбе за покупателя.

Отдельно следует выделить условия для реального получения факторинга в банке или факторинговой компании:

- постоянный характер поставок и продолжительные коммерческие связи с контрагентами;
- фиксированная по каждому контрагенту отсрочка платежа;
- сумма поставки товаров (выполнения работ, оказания услуг) одному дебитору от 60 до 1000 тыс. руб.;
- сроки отсрочки платежа по договорам не более 180 дней.

Согласно стандартным условиям обслуживания размер финансирования не может превышать 90% от суммы поставки. По итогам работы по факторингу в 2014 году средний лимит финансирования составлял 89%. Это связано с тем, что на самого крупного дебитора в виду концентрации задолженности на нём был установлен лимит только 85%. Таким образом, предприятию выгодно иметь максимальный лимит финансирования от суммы поставки. Для этого необходимо стараться переводить на факторинговое обслуживание максимальное количество клиентов и стремиться к тому, чтобы лимит финансирования по ним составлял максимально возможную долю, то есть 90%.

На 29.12.2014г. на факторинговое обслуживание были переданы клиенты: ООО «Энергия», ОАО «Техстрой», ООО «Строй-Девелопмент». Лимит финансирования по данным клиентам составлял 1871 руб. На конец года

дебиторская задолженность указанных покупателей составляла 1016 руб.

Согласно статистике банка на конец сентября 2014 года по клиентам, переданным на факторинговое обслуживание, сумма профинансированных, но не закрытых поставок составила: 1488 тыс.руб., соответственно остаток дебиторской задолженности на конец месяца по данным поставкам составил: 198 тыс.руб. Неиспользованный лимит финансирования по факторингу составляет $1871 - 1290 = 581$ тыс. руб. Таким образом, дополнительно передать на финансирование можно задолженность в размере $1016 - 581 - 198 = 237$ тыс.руб. Рассчитаем экономическую эффективность при получении финансирования на 90% от этой суммы:

Сумму дополнительного денежного потока за счёт ускорения оборачиваемости можно выразить формулой:

$$\text{ДПдоп} = (\text{ДЗ-СД}) \times \text{Рдп} \times (\text{Tmax}-\text{Tск})/360, \quad (1)$$

где (ДЗ-СД)- изменение задолженности с учётом скидки за сокращение срока оплаты;

Рдп - рентабельность оборотного капитала по денежному потоку;

$(\text{Tmax}-\text{Tск})/360$ – изменение периода кредитования в долях года.

Формула (15) отражает прямую зависимость между сокращением периода оборота дебиторской задолженности и получением дополнительных денежных поступлений.

$$\text{ВПдоп} = 0,9 \times 237 \times 0,51 - 237 \times 0,0222 = 103 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сумма дополнительного денежного потока за счёт ускорения оборачиваемости по итогам 2014 г. составит 103 тыс. руб.

Одним из главных и перспективных направлений предприятия является развитие и совершенствование системы маркетинговой деятельности на предприятии. ОАО «Агат» успешно зарекомендовало себя как надёжный партнер по бизнесу.

На сегодняшний день перед предприятием стоит задача

совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии и разработка мероприятий по ее развитию.

ОАО «Агат» в целях внедрения маркетинговой политики необходимо нанять заместителя директора по маркетингу, специалиста по рекламе и специалиста по маркетинговым исследованиям с заработной платой 21,00; 22,00 и 22,50 тыс. руб. в месяц соответственно, что составит 252; 264 и 270 тыс. руб. в год.

Рассчитаем сумму страховых взносов в 2015 году:

$$\text{Свз} = (252+264+270)*30\% = 235,8 \text{ тыс. руб.}$$

Ежегодные затраты на оплату труда вводимых специалистов составят:

$$\text{Зот} = 235,8 + 252 + 264 + 270 = 1021,8 \text{ тыс. руб.}$$

Прочие затраты связанные с работой всех специалистов составят 231 тыс., руб. (таблица 16)

Таблица 16 – Затраты на создание новых рабочих мест от внедрения маркетинговой политики ОАО «Агат», тыс. руб.

| №п/п | Наименование статьи | Кол-во | Цена за ед. | Сумма затрат |
|-------|---------------------|--------|-------------|--------------|
| 1 | Стул | 3 | 9 | 27 |
| 2 | Офисный стол | 3 | 25 | 75 |
| 3 | Кондиционер | 1 | 8 | 8 |
| 4 | Компьютер | 3 | 26 | 78 |
| 5 | Принтер | 2 | 6 | 12 |
| 6 | Телефонный аппарат | 2 | 4 | 8 |
| 7 | Канцелярские товары | - | - | 23 |
| Итого | | | | 231 |

Общие годовые затраты компании на создание новых рабочих мест и оплату труда новых специалистов составят 1252,8 тыс. руб.

Поставщиками трудовых ресурсов является фирма бизнес-центр «Грант», которая специализируется на построении и моделировании бизнес-процессов в организациях. Бизнес-центр «Грант» на протяжении нескольких лет помогает ОАО «Агат» подобрать высококвалифицированных менеджеров для успешного и выгодного ведения бизнеса.

Компьютерная техника для ОАО «Агат» будет приобретена в Компании «Компьютерс», с которой уже на протяжении многих лет ведется успешное сотрудничество. Компания «Компьютерс» предлагает широкий выбор компьютерной техники, копировальной техники, расходных материалов, канцелярских товаров.

3.3 Оценка влияния мероприятий на рост конкурентоспособности ОАО «Агат» на рынке строительных услуг г. Красноярска

Произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Проблема управления конкурентными преимуществами предприятия состоит из множества задач, которые могут проявляться как на корпоративном, так и на операционном уровне. Для комплексного решения этих задач нами разработана система управления конкурентными преимуществами ОАО «Агат», представленная на рисунке 19.

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что разработка стратегий и механизмов создания устойчивых конкурентных преимуществ производственного предприятия, являющегося элементом градообразующей сферы городского хозяйства, принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Все стратегии сводятся к достижению конкурентного стратегического преимущества, которое должно быть долговременным, особенно это приобретает актуальность в современных экономических условиях.

Таким образом, изучив возможные способы повышения финансового состояния ОАО «Агат», следует принять меры по организации внедрения данных мероприятий в систему финансового менеджмента предприятия.

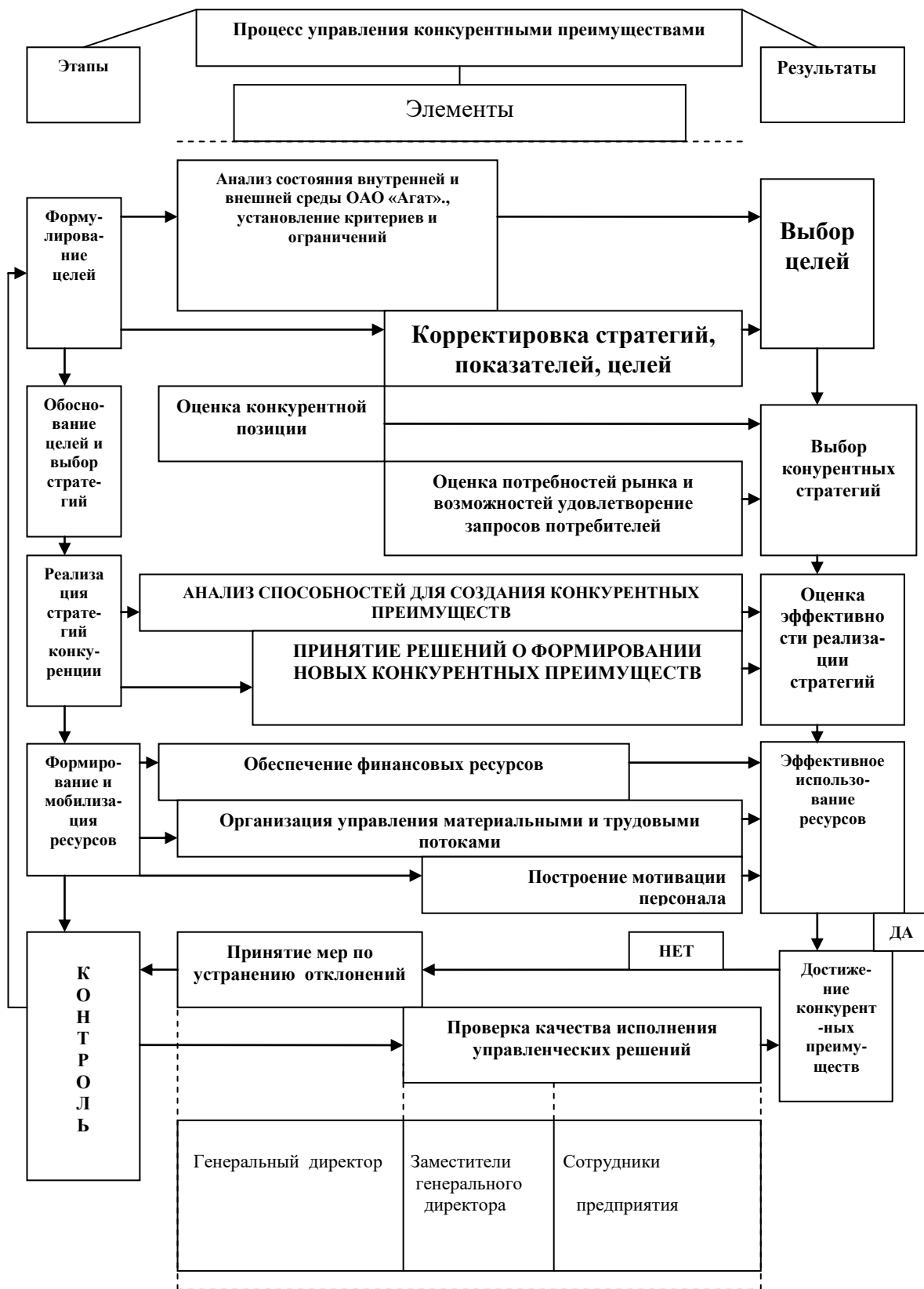


Рисунок 19 – Система управления конкурентными преимуществами ОАО «Агат» при формировании стратегии развития организации

Произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Проблема управления конкурентными преимуществами предприятия состоит из множества задач, которые могут проявляться как на корпоративном, так и на операционном уровне.

Результаты внедрения описанных выше мероприятий по повышению конкурентных преимуществ ОАО «Агат» приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Техничко-экономические показатели эффективности проекта

| Наименование показателя | Ед. изм. | Мероприятия | | | | | Изменения | |
|--|----------------|-------------|--------|--------|--------|-----------|-----------|--------|
| | | До | 1 | 2 | 3 | После | +/- | % |
| Выручка от реализации товаров, работ, услуг | руб. | 6131558 | 541700 | 902800 | 361100 | 7937158 | +1805600 | 129,44 |
| Себестоимость | руб. | 4791537 | 25000 | 50000 | 25000 | 4891537 | +100000 | 102,2 |
| Стоимость ОПФ | руб. | 2999927,8 | - | - | - | 2999927,8 | - | 100 |
| Численность работающих | Чел. | 133 | - | - | - | 133 | - | 100 |
| Валовая прибыль | руб. | 1340021 | 5167 | 8528 | 3361 | 1357077 | +17056 | 101,4 |
| Рентабельность производства | % | 39,3 | 3,9 | 6,4 | 2,5 | 52,1 | +12,8 | x |
| Валовая рентабельность реализованной продукции | % | 28,2 | 2 | 3,2 | 1,3 | 34,1 | +6,5 | x |
| Производительность труда | Тыс. руб./чел. | 2821,5 | 84,5 | 105,1 | 56,4 | 3067,5 | +246 | 108,7 |
| Фондоотдача | Руб./руб | 30,2 | 0,9 | 1,5 | 0,62 | 33,2 | +3 | 110 |

Обобщив вышеприведённый анализ, можно сделать следующие выводы:

- выручка от реализации продукции увеличилась, как и планировалось, на 29,44%, что, соответственно, увеличило прибыль от основной деятельности ОАО «Агат» почти на 2 процента;

- производительность труда повысилась на 9%.

Проблема управления конкурентными преимуществами предприятия состоит из множества задач, которые могут проявляться как на корпоративном,

так и на операционном уровне.

Таким образом, изучив возможные способы повышения финансового состояния ОАО «Агат», следует принять меры по организации внедрения данных мероприятий в систему финансового менеджмента предприятия.

В связи с чем, рекомендуется создать временную проектную группу, которая состоит из главных специалистов по экономике и финансам, ведущую работы по координации и контролю за внедрением предложенных мероприятий.

Просчитав затраты, необходимо определить экономическую результативность от внедрения мероприятия:

$$\text{Эф} = \text{Пр} / \text{З}, \quad (2)$$

где: Эф – экономическая результативность предложенных мероприятий;
З – затраты, связанные с введением предложенных мероприятий, тыс. руб.;

Пр – экономия или прибыль от внедрения мероприятий, тыс. руб.

Предполагается, что реализация предлагаемых мероприятий по реализации совершенствованной маркетинговой политики позволит увеличить чистую прибыль на 3%, то есть чистая прибыль составит 196 645,54 тыс. руб.

$\text{Эф} = (196645,5 \text{ тыс.руб.} - 190918 \text{ тыс.руб.}) - 1252,8 \text{ тыс.руб.} = 4474,74$ руб.

То есть осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход в размере 4474,74 тыс.руб.

Рассчитаем балансовую рентабельность реализуемого мероприятия.

$$\text{Рб} = \text{П}/\text{Собщ.} \times 100\% \quad (3)$$

где: ΔП – прирост прибыли;

З – затраты, связанные с введением предложенных мероприятий, тыс. руб.;

$$Rб = 5727,54 \text{ тыс. руб.} / 1252,8 \text{ тыс.руб.} \times 100\% = 457\%$$

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия.

$$T = 1252,8 \text{ тыс.руб.} / 5727,54 \text{ тыс.руб.} = 0,218.$$

Следовательно, затраты на совершенствование маркетинговой политики быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за чуть более, чем за 2 месяца.

В таблице 20 представим сводные данные основных видов затрат в целях реализации клиентоориентированного подхода ОАО «Агат» на 2016 год.

Таблицы 20 – Основные виды затрат в целях реализации клиентоориентированного подхода ОАО «Агат», тыс.руб.

| Предлагаемые мероприятия | 2016 год |
|--|----------|
| Найм специалистов в отдел маркетинга | 940,8 |
| Совершенствование сайта | 127 |
| Реклама в прессе, на телевидении, наружная реклама | 4333,42 |
| Новая система ценообразования | 370 |
| Всего | 5813,22 |

Таким образом, общая сумма затрат в целях реализации клиентоориентированного подхода ОАО «Агат» на 2016 год составит 5813,22 тыс. руб.

Предполагается, что реализация предлагаемых мероприятий по клиентоориентированному подходу позволит увеличить прибыль от продаж на 5%, то есть прибыль от продаж составит 307 961,85 тыс. руб.

$$\text{Эф} = (307\,961,85 \text{ тыс.руб.} - 293\,297 \text{ тыс.руб.}) - 5813,22 \text{ тыс.руб.} = 8851,63 \text{ руб.}$$

То есть осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход в размере 8851,63 тыс. руб.

$$Rб = (307\,961,9 \text{ тыс.руб.} - 293\,297 \text{ тыс.руб.}) / 5813,22 \text{ тыс. руб.} \times 100\% = 252,26\%.$$

$$T = 5813,22 \text{ тыс.руб.} / 14664,85 \text{ тыс.руб.} = 0,39.$$

Следовательно, затраты на реализацию мероприятий по клиентоориентированному подходу окупятся менее чем за четыре месяца.

Экономические показатели после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию финансового состояния предприятия сведены в таблицу 21.

Таблица 21 – Эффективность предложенных к реализации основных мероприятий по улучшению финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Агат»

| Мероприятие | Эффективность |
|--|--------------------|
| Мероприятия по уменьшению дебиторской задолженности: исковое заявление в суд о взыскании долгов с покупателей, просрочивших сроки погашения платежей | 88 744,6 тыс. руб. |
| Внедрение маркетинговой политики | 4474,74 тыс. руб. |
| Реализация клиентоориентированного подхода (совершенствование сайта, рекламная кампания) | 8851,63 тыс. руб. |

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ОАО «Агат» позволят усилить его конкурентные преимущества, расширить рынок сбыта, а также повысить в целом эффективность деятельности компании

В целом проведение всех предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности и укрепить позиции ОАО «Агат» на конкурентом рынке региона.

По результатам проведенных исследований для ОАО «Агат» предложена стратегия удержания на рынке, разработанная структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии, алгоритм комплексного мониторинга конкурентного развития, схема методики оценки потенциальных конкурентных преимуществ и система управления конкурентными преимуществами.

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ занимает центральное место в стратегической политике современных торговых

предприятий, поскольку именно преимущества организации перед своими основными конкурентами будут способствовать обеспечению передовых позиций в рыночном сегменте.

В связи с чем, рекомендуется создать временную проектную группу, которая состоит из главных специалистов по экономике и финансам, ведущую работы по координации и контролю за внедрением предложенных мероприятий.

В целом проведение всех предложенных мероприятий позволит повысить эффективность деятельности и укрепить позиции ОАО «Агат» на конкурентном рынке региона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящий момент существует большое количество научных работ, посвященных методам оценки конкурентоспособности предприятий, однако многие из них не применимы для строительных предприятий. Обилие и многообразие публикаций отражает актуальность данной проблемы и то, что методы оценки конкурентоспособности являются сложными по своему составу, разнообразными по форме и содержанию. Следует отметить, что, несмотря на существование большого числа научных работ, многие вопросы остаются недостаточно изученными в науке и недостаточно используемыми на практике.

Так, например, очевидно, что для успешной адаптации строительных организаций к новым условиям деятельности им необходимо точно осознавать свои сильные и слабые стороны, объективно оценивать свои возможности в конкурентной борьбе. Однако большинство специалистов в области экономики и управления констатируют отсутствие единой методической базы для оценки конкурентоспособности организации. Слабо разработаны теория и методология повышения конкурентоспособности строительных организаций.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия используют различные показатели работы предприятия: резервы в использовании факторов производства, стоимость конкретных факторов производства, эффективность использования потенциала предприятия. Все методики представляют собой интегральный показатель, состоящий из показателя конкурентоспособности товарной массы и эффективности предприятия. Основными критериями конкурентоспособности предприятия, исходя из определения, являются: эффективность производства; удовлетворение потребностей потребителя; уровень качества продукта; уровень цены продукта; эффективность товара на рынке; конкурентный потенциал организации; конкурентный потенциал товаров.

Проанализировав конкурентоспособность предприятия видно что,

слабыми аспектами являются конкуренты продукта, лидерство, уровень маркетинга, торговая марка и репутация на рынке. Следовательно, для компании важно осведомить больше клиентов с помощью улучшения маркетинговой политики. Также нужно укрепить свои позиции на рынке, так как фирма новая, то для этого нужно время, чтобы показать инновационный сервис и качественное обслуживание.

Организационно-экономический анализ ОАО «Агат» показал, что, несмотря на свои достаточно сильные положительные черты, такие как уверенная рыночная ориентация, гибкость, направленность персонала и руководства на результат и успех, профессионализм персонала, сочетающего опыт со способностью воспринимать новшества и т. д., предприятие имеет некоторые проблемные «зоны»:

- несовершенство управленческой системы;
- несистемность в организации мотивационных процессов;
- недостаточный уровень организационной культуры и ряд других.

На основании стратегического анализа предприятия, был предложен ряд мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности. Так, было рекомендовано:

- дисконтная система - надежный инструмент стабилизации и увеличения объема продаж продукции в ОАО «Агат»;
- в целях повышения объема продаж и увеличения размера прибыли предлагаем проведение рекламы на радиостанциях России с целью привлечения потенциальных партнеров и повышения профессионального имиджа;
- мероприятие по увеличению финансовых результатов, это управление дебиторской задолженности, что предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Ускорение оборачиваемости в динамике является положительной тенденцией.

С целью совершенствования управления дебиторской задолженностью, для ОАО «Агат» предлагаем использование скидок за сокращение сроков

расчетов перед поставщиками.

По результатам проведенных исследований для ОАО «Агат» предложена стратегия проникновения на рынок, разработана структурно-логическая модель формирования и реализации конкурентной стратегии, алгоритм комплексного мониторинга конкурентного развития, схема методики оценки потенциальных конкурентных преимуществ и система управления конкурентными преимуществами.

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ занимает центральное место в стратегической политике современных производственных предприятий, поскольку именно преимущества организации перед своими основными конкурентами будут способствовать обеспечению передовых позиций в рыночном сегменте.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» ст.4, п.9 – 14 с.
2. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирм / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – Москва : Новости, 2013. – 26 с.
3. Ахматова, М. Л. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Л. Ахматова, Е. С. Попов – Москва : Маркетинг. №3, 2013. – 31 с.
4. Ахматова, М. Л. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Л. Ахматова, Е. С. Попов – Москва : Маркетинг. №4, 2013. – 30 с.
5. Белоглазова, Г. Н. Деньги. Кредит. Банки./ Г. Н. Белоглазова – Москва : Высшее образование, Юрайт, 2010. – 620 с.
6. Богомолова, И. П. Повышение конкурентоспособности бренда / И. П. Богомолова, З. В. Гаврилова – Москва : Маркетинг, 2013. – 69 с.
7. Богомолова, И. П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия / И. П. Богомолова, З. В. Гаврилова – Москва : Управление персоналом, 2013. – N 12. – 49 с.
8. Воронов, А. А. Формы и методы неценовой конкуренции в современных условиях хозяйствования / А. А. Воронов, К. М. Гусько – Москва : Маркетинг, 2014. – N 3. – 17 с.
9. Горбатенко, А. Н. Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний / А. Н. Горбатенко – Москва: Микроэкономика. – 2013. – N 2. – 27 с.
10. Грузинов, В. П. Экономика предприятия : Практикум / В. П. Грузинов, В. Д. Грибов – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 89 с.
11. Данилова, Н. Л. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости коммерческого предприятия : Концепт / Н.Л. Данилова – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 2 с.

12. Еленева, Ю. Я. Анализ конкурентоспособности продукции на этапах предпринимательского процесса / А.С. Елисеев – Москва : Маркетинг, 2011. – 112 с.
13. Елисеев, А. С. Экономика. Бизнес-курс МВА./ А.С. Елисеев – Москва : Дашков и К, 2012. – 498 с.
14. Захаров, А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия: (Мировой опыт) / А. Н. Захаров – Москва : Внешнеэкономический бюллетень, 2011. – 12 с.
15. Захаров, А. Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия: (Мировой опыт) / А. Н. Захаров – Москва : Внешнеэкономический бюллетень, 2012. – N 4. – 11 с.
16. Карлик, А. Е. Экономика организации (предприятия) : практикум / А. Е. Карлик, Г. Н. Добрин, А. М. Белов – Москва : Инфра-М, 2012. – 37 с.
17. Карлина, Т. П. Структура организации и конкурентные преимущества / Т. П. Карлина – Москва : Проблемы теории и практики управления, 2015. – N 6. – 76 .
18. Качалин, В. В. Культура конкуренции / В. В. Качалин – Москва : Мировая экономика и международные отношения, 2014. – N 7. – 26 с.
19. Кириллов, В.Н. Анализ конкурентных преимуществ нематериальных активов в инновационной деятельности / В.Н. Кириллов – Москва : Научно-технологические исследования, 2015. – N 11. – 65 с.
20. Кирцнер, И. С. Конкуренция и предпринимательство / И. С. Кирцнер – Москва : Социум, 2014. – 288 с.
21. Киселева, И. А. Конкурентоспособность предприятия в условиях глобализации общества: влияние корпоративной культуры / И. А. Киселева, Н. Е. Симонович – Москва : Нац. интересы: приоритеты и безопасность, 2014. – N 11. – 39 с.
22. Клековкин, Л. И. Системный подход к пониманию конкурентоспособности как фактор устойчивого развития экономики / Л. И.

Клековкин – Москва : Нац. интересы: приоритеты и безопасность, 2013. – N 17. – 32 с.

23. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика, 2-е изд., переработанное и дополненное / В. В. Ковалев – Москва : ТК Велби, Проспект, 2011. – 1024 с.

24. Козырев, В. М. Основы современной экономики / В. М. Козырев – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 29 с.

25. Коновалов, В. В. Развитие конкурентных преимуществ – основа успеха / В. В. Коновалов, И. В. Цомаева – Москва : ЭКО, 2011. – 115 с.

26. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс [и др.] – Москва : Вильямс, 2012. – 56 с.

27. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией. / М.И. Круглов – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 344 с.

28. Кэхилл Майкл. Инвестиционный анализ и оценка бизнеса (название в оригинале «The Financial Times Guide to Making the Right Investment Decisions») / Мацкл Кэхилл – Москва : Дело и Сервис, 2012. – 432 с.

29. Левшина, О. Н. Методологическое обеспечение анализа конкурентоспособности в производственном предпринимательстве / О. Н. Левшина – Москва : Экономические науки, 2015. – N 7. – 253 с.

30. Лунев, В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В. Л. Лунев – Москва : Финпресс, 2012. – 388 с.

31. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина – Москва : Омега-Л, 2009. – 328 с.

32. Макарова, Л. А. Финансы и кредит / Л. А. Макарова – Тамбов : ТГТУ, 2013. – 120 с.

33. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский [и др.] – Санкт-Петербург, 2012. – 268 с.

34. Моисеева, Н. И. Влияние сетевой конкуренции на эффективность управления компаниями / Н. И. Моисеева, А. П. Стерлигова – Москва : Маркетинг, 2013. – N 2. – 31 с.

35. Морозов, Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Ю. В. Морозов; под ред. проф. Ю. В. Морозова, доц. В. Т. Гришиной – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 448 с.
36. Наумов, В. Н. Поведение потребителей: Учебное пособие / В. Н. Наумов – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 67 с.
37. Новосадов, С. А. Повышение конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности / С. А. Новосадов – Москва : Маркетинг, 2014. - N 4. – 102 с.
38. Одесс, В. С. Конкуренция - двигатель экономики рыночного типа / В. С. Одесс – Москва : Маркетинг, 2013. – N 5. – 3 с.
39. Пахомов, А. А. Конкурентоспособность российской экономики и отечественных компаний в глобальном измерении: внешнеэкономический аспект / А. А. Пахомов – Москва : Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика, 2014. – N 2. – 55 с.
40. Попов, С. П. Конкурентоспособная стратегия на основе корневых компетенций / С. П. Попов – Москва : Экономические стратегии, 2013. – N 11. – 70 с.
41. Попова, Т. В. Интегрированная система менеджмента как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия / Т. В. Попова – Москва : Экономические науки, 2015. – N 1. – 129 с.
42. Портер, М. Конкурентное преимущество / М. Портер – Москва : «Альпина Бизнес Букс», 3-е изд., 2011. – 715 с.
43. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011 – 723 с.
44. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва : Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2013. – 715 с.
45. Порфирьев, Б. А. Атмосфера и экономика / Б. А. Порфирьев – Москва : Россия в глобальной политике, 2013. – Т.8, N 3. – 170 с.

46. Потенко, Д. Л. Методы оценки стоимости бизнеса в процессе конкурентной борьбы фирм / Д. Л. Потенко – Москва : Микроэкономика, 2014. – N 3. – 167 с.
47. Разинкина, И. В. Развитие методов оценки и инструментов повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / И. В. Разинкина – Москва : [Б. и.], 2013. – 22 с.
48. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта. / Ю. Б. Рубин – Москва : Управление компанией. №5, 2004. – 92 с.
49. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник – 9-е изд., перераб. и доп. / Ю. Б. Рубин – Москва : Маркет ДС, 2014. – 35 с.
50. Рутенберг, Д. Создание условий формирования конкурентного рынка / Д. Рутенберг – Москва : Экономические стратегии, 2014. – N 10. – 94 с.
51. Светуньков, С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светуньков, А. А. Литвинов – Ульяновск : Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 91 с.
52. Селевич, Т. С. Пути решения проблемы совместимости оценок реальной и потенциальной конкурентоспособности / Т. С. Селевич – Москва : Региональная экономика: теория и практика, 2011. – N 9. – 8 с.
53. Соколов, В. В. Проблема стратегического эффекта в международной конкуренции / В. В. Соколов – Москва : Вопросы экономики, 2014. – N 5. – 34 с.
54. Соколова, Е. П. Конкуренция на инновационных рынках: особенности определения и анализа / Е. П. Соколова – Москва : Вопросы экономики, 2015. – N 9. – 126 с.
55. Тарануха, Ю. Б. Конкуренция. Система и процесс. Дело и Сервис / Ю. Б. Тарануха – Москва : Эксмо, 2015. – 672 с.
56. Томилов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Томилов, Л. Н. Бабкина, Е. В. Песочная [и др.] – Москва : Юрайт-Издат, 2003. – 128 с.

57. Томилов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Томилов, Л. Н. Бабкина, Е. В. Песоцкая [и др.] – Москва : Юрайт-Издат, 2013. – 129 с
58. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – Москва : Изд. дом "Вильямс", 2013. — 928 с.
59. Трачук, А. В. Методы оценки уровня конкуренции в отраслях естественных монополий, подвергшихся реформированию / А. В. Трачук – Москва : Экономические науки, 2010. – 183 с.
60. Тюрин, А. И. Стоимость компании и пути ее решения / А. И. Тюрин – Москва : Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика, 2013. – 319 с.
61. Уварова, А. Я. Развитие конкурентных преимуществ России на основе подготовки креативных инновационно-ориентированных менеджеров XXI века / А. Я. Уварова – Москва : Нац. интересы: приоритеты и безопасность, 2013. – 9 с.
62. Усик, Н. Конкурентная среда: управление процессом ее формирования в России / Н. Усик - Москва : Пробл. теории и практики управл., 2012. – N 3. – 52 с.
63. Фальцман, В. К. Оценка конкурентоспособности российской продукции в мире, на рынках СНГ, ЕврАзЭС и дальнего зарубежья / В. К. Фальцман – Москва : Пробл. прогнозирования, 2014. – N 1. – 87 с.
64. Фасхиев, Ф.А. Как обеспечить конкурентоспособность нового товара? / Ф. А. Фасхиев – Москва : Инновации, 2011. – N 2. – 89 с.
65. Фасхиев, Х. А. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. А. Фасхиев, Н. П. Бублик – Санкт-Петербург : Пробл. теории и практики управления, 2011. – N 8. – 79 с.
66. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 28 с.
67. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков – Москва : Юнити-Дана, 2014. – 296 с.

68. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 800 с.

69. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников – Тамбов : ТГТУ, 2012. – 192 с.

70. Черкасов, В. А. Теоретические основы конкурентоспособности : препринт / В. А. Черкасов – Санкт-Петербург : Издательство СПбГУЭФ, 2014. – 65 с.

71. Шаститко, А. В. Конкурентная политика в период кризиса / А. В. Шаститко, С. Д. Авдашева, С. С. Голованова – Москва : Вопросы экономики, 2012. – N 3. – 54 с.