Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

###### Факультет менеджмента

###### Кафедра общего и стратегического менеджмента

###### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему: «Проблемы разработки и реализации стратегических конкурентных преимуществ на предприятии».

Студент группы № 422 Габова Екатерина Александровна

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент Титов В.Н.

Москва 2014

Оглавление

[Введение 3](#_Toc390049080)

[Глава 1. Конкурентоспособность и методы ее оценки 5](#_Toc390049081)

[1.1 Понятие и содержание концепта «конкурентоспособность» 5](#_Toc390049082)

[1.2 Подходы к определению конкурентоспособности 15](#_Toc390049083)

[1.3 Экономическое поведение организации по обеспечению повышения конкурентоспособности 21](#_Toc390049084)

[Глава 2. Практические аспекты разработки и принятия стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой» 31](#_Toc390049085)

[2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Ингазстрой» 31](#_Toc390049086)

[2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «ИнжГазСтрой» 32](#_Toc390049087)

[2.3. Анализ стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой» 44](#_Toc390049088)

[Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой» 50](#_Toc390049089)

[3.1. Совершенствование стратегии развития конкурентоспособности ООО «ИнжГазСтрой» 50](#_Toc390049090)

[3.2 Мероприятия, обеспечивающие устойчивое финансовое состояние и высокий уровень развития организации 56](#_Toc390049091)

[3.2.1 Списание безнадежной дебиторской задолженности 56](#_Toc390049092)

[3.2.2 Лизинг 59](#_Toc390049093)

[Заключение 63](#_Toc390049094)

[Список использованной литературы 65](#_Toc390049095)

[Приложение 1 69](#_Toc390049096)

[Приложение 2 70](#_Toc390049097)

# Введение

Конкурентоспособность – это одна из важнейших составляющих успеха любой организации. Она не только отражает отличия развития данной фирмы от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности, но и побуждает производителей улучшать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность.

«Конкуренция представляет собой важнейший признак рыночных отношений, и выражает конфигурацию взаимного соперничества субъектов предпринимательства» [Голубков, 2010, с.56]. Как общественная форма взаимодействия субъектов конкуренция выступает предпосылкой реализации индивидуальных экономических интересов каждого субъекта, вовлеченного в борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками по бизнесу.

На сегодняшний день разработаны специальные инструменты стратегического и конкурентного анализа, результаты которых в том числе применяются для разработки стратегий укрепления корпоративной конкурентоспособности. Каждый из них имеет отличительные черты и специфические методики. Однако не каждый метод конкурентного анализа дает целостную картину не только нынешней ситуации на рынке, но и позволяет с высокой долей вероятности делать верные прогнозы будущих изменений. Возникает проблема выбора наиболее оптимального метода с учетом специфики деятельности компании.

Объектом исследования является ООО «ИнжГазСтрой».

Предметом исследования являются факторы и условия формирования стратегии конкурентных преимуществ.

Целью исследования является изучение процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

В рамках поставленной цели, были поставлены и решены следующие задачи:

1.Изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью организации;

2.Проанализировать управление конкурентоспособностью ООО «ИнжГазСтрой»;

3.Разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «ИнжГазСтрой».

Теоретической основой данной работы являются научные труды ученых России и зарубежья в области конкуренции и формирования конкурентных преимуществ, менеджмента, экономики и маркетинга.

В качестве методологической основы исследования использовались различные виды и методы системного, сравнительного, функционального, экономико-статистического и структурного анализа, синтеза и метод иерархической декомпозиции. На этапе сбора информации использовались: наблюдение, интервью. Для того чтобы выявить планируемые показатели использовалось организационное проектирование и планирование.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, приложений и библиографии.

# Глава 1. Конкурентоспособность и методы ее оценки

# Понятие и содержание концепта «конкурентоспособность»

Конкуренция – это состязательность, противоборство на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение максимальной прибыли или достижение иных конкретных целей. Невозможно разработать эффективную стратегию без глубокого понимания характера и специфических особенностей конкурентной среды.

В общем случае термин «конкуренция» определяется как активный процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы производителей и поставщиков, имеющий место в ходе реализации на рынке продукции, ресурсов, а также экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта. Для раскрытия экономической сущности понятия «конкуренция» в Приложении 1 приведен обзор определений разных авторов.

Большой вклад в разработку проблемы конкурентоспособности товаров и организаций внесли такие зарубежные ученые как Ансофф И., Вирсема Ф., Джакот Дж.Х., Дракер П., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж, Мейсон Р., Мескон М., Портер М., Треси М., Чемберлен Э., Ли Якокко и другие.

Среди отечественных работ выделяются труды ученых, таких как Азоев Г.Л., Багиев Г.Л., Голубков Е.П., Коробов Ю.П., Короткое Э.М., Мишин В.М., Млоток Е., Моисеева Н.К., Скобелева И.П., Спиридонов И.А., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. и другие. Их работы посвящены исследованию проблемы конкурентоспособности и изучению отдельных сторон процесса формирования и обеспечению конкурентоспособности коммерческих организаций таких российских специалистов как.

Неотъемлемой составляющей рыночной экономики является конкуренция, в соответствии с которой на рынке обеспечиваются:

* наилучшее согласование планов производства продукции (услуг) производителей с потребностями потенциальных покупателей;
* наиболее эффективное расходование различных видов ресурсов, используемых при производстве готовой продукции (оказании услуг);
* распределение доходов между товаропроизводителями в соответствии с достигнутыми ими конечными экономическими и финансовыми результатами предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами: качество продукции и услуг; наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта; уровень квалификации персонала и менеджмента; технологический уровень производства; налоговая среда, в которой действует предприятие; доступность источников финансирования.

Наиболее распространенными видами конкуренции являются ценовая и неценовая конкуренции. Ценовая конкуренция предполагает соперничество между организациями посредством снижения цен на выпускаемую продукцию без изменения ее потребительских свойств. Неценовая конкуренция осуществляется за счет повышения качества товара (услуги), уровня сервисного обслуживания покупателей, а также расширения ассортимента выпускаемых товаров.

Фактор конкурентоспособности - причина, наличие которой необ­ходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Классификация факторов конкурентоспособности представлена на рис. 1.

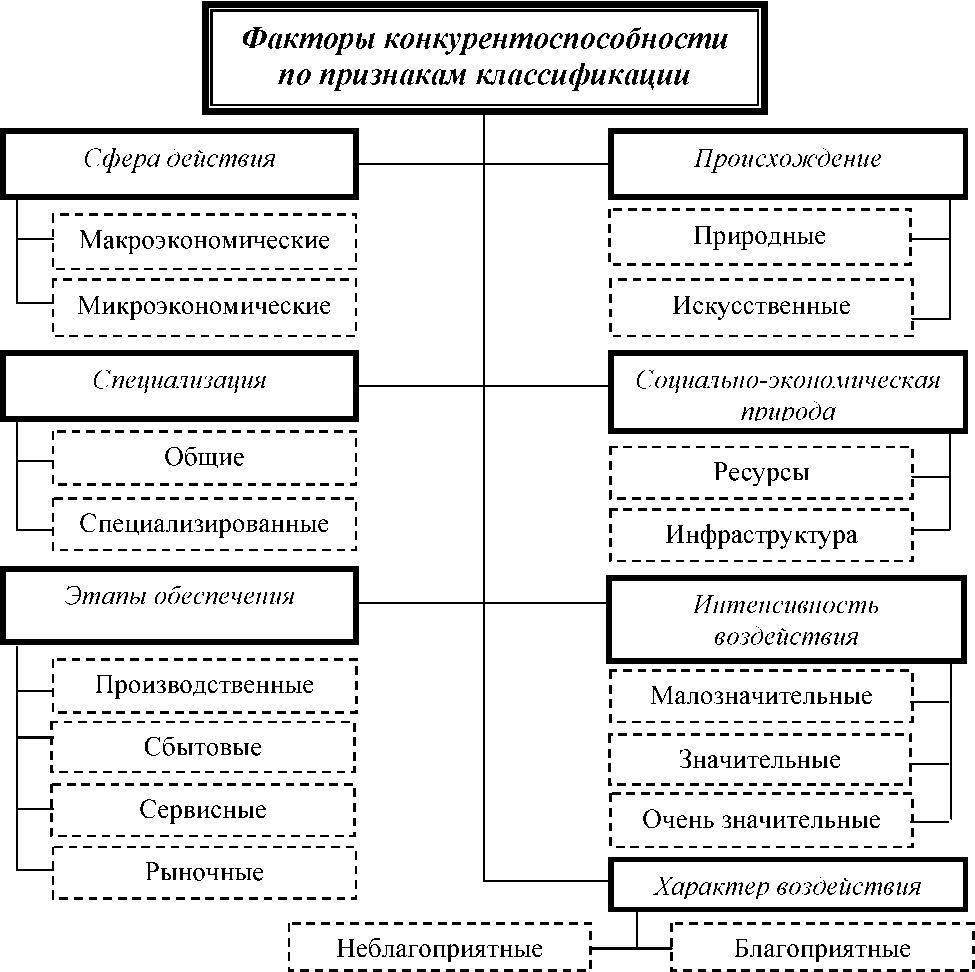


Рисунок 1 Классификация факторов конкурентоспособности

Одним из показателей оценки перспективности развития целевого рынка (отдельных отраслей, ее сегментов) является жизненный цикл, на котором он находится. Стадия жизненного цикла отражает потенциальные возможности дальнейшего развития рынка, а также присутствующих на нем субъектов предпринимательской деятельности. Ситуация на рынке и масштаб конкуренции меняются не только в связи с переходом на новую стадию жизненного цикла, но и под влиянием движущих сил.

Конкурентоспособность — способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Объекты, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:

* товары,
* предприятия (как производители товаров),
* отрасли (как совокупности предприятий, предлагающих товары или услуги),
* регионы (районы, области, страны или их группы).

Конкурентоспособность — это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке, т.е. это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а с другой стороны — его ценой. Большое влияние на конкурентоспособность оказывает также мода, реклама, имидж предприятия, ситуация на рынке и другие факторы.

Понятие конкурентоспособности — это очень важный критерий, характеризующий возможность предприятия существовать на рынке.

Конкурентоспособность — это полнота удовлетворения совокупных требований рынка к продукции, обеспечивающая получение определенной нормы прибыли.

Термин конкурентоспособность не имеет согласованного и признанного исследователями определения, как в зарубежной, так и российской литературе. Ниже представлены ряд определений конкурентоспособности.

Конкурентоспособность - обладание свойствами, создающими преимуществами для субъекта экономического соревнования (конкурентной борьбы). Конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особенно важно,ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению. (Гельвановский, 2008).

Конкурентоспособность - способность производить товары и услуги, соответствующие спросу на международных рынках, в то же время, обеспечивая для граждан высокий уровень жизни и возможность его сохранения в долгосрочной перспективе. (Совет по конкурентоспособности, 1992)

Конкурентоспособность - борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах. (Куприянова, 2011).

Таким образом, конкурентоспособность имеет ряд отличительных свойств.

Во-первых, в самом названии термина заключено: конкуренция и способность. Конкуренцию можно рассматривать как соперничество на рынке, как элемент рыночного механизма для баланса спроса и предложения, а также как критерий определения отраслевого типа рынка. В последнем случае стоит отметить, что конкуренция понимается уже не как просто состязание, а как свойство рынка, которое показывает взаимозависимость рыночных условий и поведения агентов рынка. В настоящее время конкуренция характеризуется в большей степени нематериальными аспектами, такими как бренды и ноу-хау. Естественно, изменение природы конкуренции сказывается на конкурентоспособности.

Во-вторых, конкурентоспособность понятие многоуровневое. Различают конкурентоспособность стран, фирм, отраслей и товаров. Данная работа о конкурентоспособности на уровне фирмы, однако при описании способности конкурировать любой фирмой стоит учитывать страновые и отраслевые особенности, а также специфические характеристики товара или услуги. В данном случае учитывается благоприятная инфраструктура, инвестиционный климат, субсидии производителям, протекционистские меры. В условиях глобализации большинство компаний состоит из разных производственных единиц, расположенных в различных странах, в которых могут быть совершенно разные формы государственного регулирования предпринимательской деятельности или страны могут быть конкурентами сами по себе, в этом случае условия ведения бизнеса становятся менее привлекательными. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары.

В-третьих, целью конкуренции является рост благосостояния. Конкурентоспособность сама по себе выступает предпосылкой увеличения прибыли с одной стороны и процветания и наращивания экономической мощи с другой. Таким образом, увеличение конкурентоспособности становится первостепенной задачей, как фирм, так и государств.

В-четвертых, конкурентоспособность подвержена изменениям внешней среды, поэтому данная категория непостоянна и динамична. Конкурентоспособность необходимо отслеживать на постоянной основе, принимая во внимания даже те изменения в мировой экономике, которые напрямую не оказывают влияние на конкурентоспособность компании, отрасли, товара или целой страны.

Кроме этого отметим, что конкурентоспособность - понятие относительное, поскольку оно определяется на основе сравнения с аналогичными показателями конкурентов.

Важнейшим источником конкурентного преимущества одних предприятий перед другими является производство продукции самого высокого качества, а также предоставление самых лучших услуг.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется показателем качества. Различают обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции.

Обобщающие показатели характеризуют качество всей произведенной продукции независимо от ее вида и назначения. Сюда относятся показатели, выражающие удельный вес:

* новой продукции в общей сумме ее выпуска;
* сертифицированной и несертифицированной продукции;
* продукции, соответствующей мировым стандартам;
* экспортируемой продукции, в том числе промышленно высокоразвитые страны и др.

Индивидуальные (единичные) показатели качества продукции выражают какое-либо из ее свойств:

* полезность продукции;
* надежность;
* технологичность;
* эстетичность изделий.

Косвенные показатели, характеризующие качества продукции, это штрафы за некачественную продукцию, сумма и удельный вес забракованной продукции, сумма потерь от брака и др. Для оценки конкурентоспособности необходимо постоянно отслеживать развитие конкурентной среды отрасли, выявляя угрозы и вовремя на них реагируя.

К сожалению, на практике провести сбор всех необходимых для анализа конкурентов данных практически невозможно. Анализ деятельности конкурентов тесно связан с накоплением соответствующей информации. Всю собираемую информацию можно подразделить на две группы:

* количественная информация;
* качественная информация.

Количественная информация является объективной, отражает фактические данные о деятельности конкурентов и включает такие аспекты, как:

* организационно-правовая форма организации;
* численность персонала;
* активы;
* доступ к другим источникам средств;
* объемы продаж;
* доля рынка;
* рентабельность;
* наличие филиалов и их размеры;
* список основных видов услуг;
* другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

Так же, нельзя недооценивать значение качественных характеристик конкурентов, таких как:

* репутация;
* известность, престиж;
* опыт руководства и сотрудников;
* частота трудовых конфликтов;
* приоритеты на рынке;
* гибкость маркетинговой стратегии;
* эффективность продуктовой стратегии;
* работа в области внедрения на рынок новых продуктов;
* ценовая стратегия;
* сбытовая стратегия;
* коммуникационная стратегия;
* организация маркетинга;
* контроль маркетинга;
* реакция конкурентов на изменение рыночной ситуации.

Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, поскольку включает многие неформализуемые параметры. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специалистов, экспертов.

Классической моделью, описывающей конкурентную среду, в которой работают предприятия, является модель М. Портера. Эта модель описывает пять сил, действующих на предприятие в конкурентной борьбе: вероятность выхода на рынок новых компаний, поведение поставщиков, поведение покупателей, вероятность появления товаров-заменителей и сила основных конкурентов предприятия. (Porter, 2008).

1. Выход на рынок новых компаний опасен тем, что, предлагая новый продукт, они имеют возможность снизить доли рынка уже работающих в отрасли предприятий. В свою очередь это приводит к снижению прибыли компаний и увеличению их издержек. Барьеры входа определяют с какой вероятностью на рынке могут появиться новые игроки. Под ними понимают сумму материальных и нематериальных издержек, на которые должно пойти предприятие для обеспечения эффективной деятельности на новом рынке.

Барьеры входа можно разделить на два типа – нестратегические и стратегические. Нестратегические барьеры не зависят от усилий конкретных компаний, они создаются условиями функционирования рынка (напр. емкость рынка).

Стратегические барьеры наоборот зависимы от деятельности рыночных игроков (напр. эксклюзивные долгосрочные контракты с поставщиками и потребителями, развитие определенных правил производства продукции и т.д.). Чем успешнее компания развивает эти барьеры, тем ниже становится вероятность появления новых конкурентов.

2. Модель поведения поставщиков, точнее – их сила, определяет рентабельность отрасли. Условно модели взаимодействия поставщиков и потребителей можно разделить на три типа: поставщики диктуют свои условия потребителям; потребители диктуют свои условия поставщикам; поставщики сотрудничают с потребителями. Наименее выгодным является первый тип взаимодействия. В этом случае поставщики имеют возможность влиять на количество издержек при производстве продукции и, таким образом, понижать рентабельность деятельности предприятия. Сила поставщиков определяется следующими условиями:

* Количеством поставщиков и покупателей. Если количество поставщиков невелико, а количество покупателей значительно – поставщики получают возможность диктовать покупателям свои условия;
* Величиной затрат на смену поставщика. Чем выше этот показатель, тем сильнее поставщики;
* Возможностями использования товаров-заменителей. В случае, если товаров-заменителей не существует, поставщики находятся в выигрышной позиции;
* Величиной объемов закупок. Чем ниже объемы продукции, закупаемой производителем у поставщика, тем поставщику проще диктовать свои условия;
* Возможности интеграции производителей и поставщиков. В случае, если у производителя есть возможность организовать собственные поставки, он получает независимость от поставщиков.

3. Модель поведения покупателей – еще один показатель, определяющий рентабельность компаний. Взаимодействие покупателей и производителей также можно разделить на три типа: производитель диктует свои условия покупателю; покупатели диктуют свои условия производителю; покупатели и производители сотрудничают друг с другом. Наиболее выгодным для производителя является первый тип сотрудничества, однако он возможет только в случае монополии одного производителя или определенных договоренностей между несколькими производителями.

Сила покупателей зависит от:

* Их возможностей по смене используемого продукта без значительных потерь в его качестве;
* Ценовой эластичности спроса на рынке. Чувствительность покупателей к цене продукта увеличивает их силу;
* Соотношения спроса и предложения на рынке. Если спрос существенно меньше предложения, покупатели получают возможность манипуляции производителями;
* Объема закупаемых продуктов. В случае если конечный потребитель закупает у поставщика значительные объемы производимой им продукции, он получает определенную власть.

4. Возможность появления товаров-заменителей, т.е. товаров, удовлетворяющих ту же потребность, но при этом имеющих меньшую цену или более высокое качество.

5. Сила основных конкурентов определяет стратегию конкурентной борьбы предприятия. Чем сильнее конкуренты, тем агрессивнее должна вестись конкурентная борьба, выше затраты на продвижение товара и поддержание определенной доли рынка. Оценка силы конкурентов требует анализа множества показателей. В целом все показатели можно свести в три направления исследований: исследования конкурентоспособности продукции конкурентов; изучение эффективности их маркетинговой политики; анализ конкурентоспособности предприятий в целом.

# Подходы к определению конкурентоспособности

Выделяют два подхода к определению конкурентоспособности:

- Подход, основанный на ценовой конкуренции. Ценовая конкуренция это конкурентная борьба, основанная на снижении уровня цен для завоевания определенной доли рынка. Существует два типа ценовой конкуренции; прямая (непосредственное оповещении о снижении уровня цен) и скрытая (улучшение характеристик товаров или услуг при незначительном увеличении цены);

- Подход, основанный на неценовой конкуренции. Неценовая конкуренция - это конкурентная борьба, основанная на дифференциации в отношении качества, условий продаж, проводимой рекламы, ценности товара для потребителей, дизайна, упаковки, способов предоставления товаров.

Стоит отметить, что в теориях, основанных на идее ценовой конкуренции, авторы говорят больше о конкурентоспособности страны, нежели фирмы. Понятие конкурентоспособность фирмы появляется в работах, основанных на неценовом методе борьбы с конкурентами. Это объясняется тем, что только со второй половины прошлого столетия фирма становится полноценным игроком, когда международная торговля набирает колоссальные обороты, развивается внутриотраслевая торговля, и создаются производственные цепочки.

Подход, основанный на ценовой конкуренции

Этот подход базируется на работах Адама Смита, Давида Рикардо, Эли Хекшера и Бертил Олина. В рамках теорий этих авторов ключевым фактором конкурентоспособности являются сравнительные преимущества, благодаря которым происходит снижение цен на товары.

Идеи, связанные с конкурентоспособностью, впервые были представлеы в работе Адама Смита “Исследование о природе и причинах богатства народов». А.Смит разработал теорию абсолютных преимуществ , согласно которой страна считается конкурентоспособной, если в ней возможно производить товар эффективнее чем в других странах. Абсолютные преимущества обусловлены естественными и сложившимися производственными факторами. Автор развивал идею о важности открытости экономик стран, поскольку при таких условиях каждая страна будет специализироваться на производстве тех товаров, по которым обладает конкурентным преимуществом. (Смит, 1776).

Затем эти идеи продолжил и развил Давид Рикардо в работе “Принципы политической экономии». Автор отмечал, что экономические агенты не только получают выгоду от наличия абсолютных преимуществ, но и от обмена товарами и услугами, по которым у них отсутствуют абсолютные преимущества. В данном контексте конкурентоспособность ассоциировалась с термином «сравнительные преимущества», который сейчас лежит в основе международной торговли. Сравнительные преимущества показывают возможность производить товар с более низкой себестоимостью по сравнению с себестоимостью товаров, произведенных в других странах. Эффективность от торговли сохраняется при различной производительности между странами. В основе теории сравнительных преимуществ лежит концепция альтернативных издержек, которые обозначают стоимость одного товара по отношению к другим, что в свою очередь представляет собой производительность. (Рикардо, 1817).

В 30-х гг. XX века Эли Хекшер и Бертил Олин создали теорию факторных пропорций, ссылаясь на концепцию факторов производства Жана Батиста Сэя. Согласно этой теории, также известной как теория Хекшера-Олина, основой конкурентоспособности является наделенность факторами производства. Страна экспортирует товар, при производстве которого используются факторы, имеющиеся у страны в изобилии, а импортирует соответственно при обратной ситуации. (Олин, 1933).

Подход, основанный на неценовой конкуренции

Данный подход получил свое развитие с появлением работ Пола Кругмана, затем Майкла Портера и окончательно сформировался под влиянием теории Мелитца в начале XXI века. Отличительной особенностью данного метода является идея о том, что выгода от торговли складывается не из-за разницы цен между странами, а из-за различий в деятельности таких экономических агентов, как фирмы, торговые организации, кластерные объединения. Если раньше авторы теорий связывали свои идеи с эффективным использованием ресурсов своей страны, то теоретики новых идей говорят об использовании факторов всего мира. Теперь продуктивность исходит из оптимизации затрат с помощью создания производственных цепочек. (Кругман, 1979. Мелитц, 2003).

В 1979 Пол Кругман ввел два новых понятия для объяснения международной торговли. Положения его теории были опубликованы в Journal of International Economics в 1979 году. Кругман писал об экономии от масштаба и монополистической конкуренции. Экономию от масштаба он объяснял тем, что при увеличении производства происходит сокращение издержек на единицу продукции, в связи с этим эффективность фирмы зависит от ее мощностей. Что касается монополистической конкуренции, то автор теории утверждал, что каждая компания производит свой собственный товар, т.е. бренд. Исходя из этого, каждая компания является монополистом собственного бренда. Таким образом, в рамках теории Кругмана, экономия от масштаба в совокупности с монополистической конкуренцией является основой конкурентоспособности. (Кругман, 1979).

Затем в 1994г. на основе теории сравнительного преимущества и теоретических предпосылок совершенной конкуренции и равновесия, Пол Кругман высказал свою позицию по поводу конкурентоспособности. Он приравнивал конкурентоспособность к относительной производительности применяемых факторов производства. В рамках данного подхода конкурентоспособность сказывается на состоянии национальной экономики в частности на торговом балансе, ценах, валютном курсе и благосостоянии страны. В случае государственного регулирования с помощью девальвации валюты дефицит торгового баланса может быть выровнен, но это приведет к инфляции. Результат, как говорил П. Кругман, будет нулевым. Исходя из этих размышлений, П. Кругман заявил, что не существует понятия конкурентоспособность страны. “Одержимость этим понятием одновременно неправильна и опасна” [25, с. 12].

Майкл Портер предложил свой подход к определению конкурентоспособности, впервые его идеи были изложены в работе “Конкурентные преимущества стран”. Экономист выдвинул следующую идею: “Благополучие страны создается, а не наследуется. Оно не вырастает из природных богатств страны, ее трудового потенциала, процентных ставок или стоимости валюты, как настаивает классическая экономика” [15, с. 217]. М. Портер отметил, что залогом роста прибыли и благосостояния выступают конкурентные преимущества, которые возникают в результате деятельности фирмы. Компании, стремясь занять существенную долю на рынке, модернизируют стратегию, развивают существующий или создают новый бренд, тем самым адаптируют инновационные методы. По мнению М. Портера, инновационные условия могут возникнуть в любой отрасли. Экономист показал, что существуют 4 взаимодействующих фактора, которые помогают создать эти условия и поддерживать конкурентоспособность. Эти факторы образуют “ромб конкурентоспособности”. Каждая грань ромба является важным элементом для развития отраслей страны, и государство должно поддерживать и стимулировать каждый из них. К факторам конкурентоспособности относятся:

-Условия для факторов. Наличие благоприятной инфраструктуры и квалифицированной рабочей силы;

-Состояние спроса. В данном случае это состояние внутреннего отраслевого спроса;

-Родственные и поддерживающие отрасли. Наличие поставщиков из конкурентных или смежных отраслей;

-Устойчивая стратегия, структура и соперничество. Существующие условия для эффективного руководства компанией, а также состояние внутренней конкуренции.

Системный характер описанных факторов и экономия от масштаба является основой возникновения кластеров. «Кластер - это сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций» [15, с. 256]. М. Портер пришел к выводу, что ведущие компании экспортёры принадлежат к единой группе конкурентов в рамках связанных отраслей. Экономист указывает на ряд отличительных черт кластеров, которые способствуют усилению конкурентоспособности. Открытый доступ к информации, технологиям производства и инновационным техникам повышает мотивацию компаний к инновационной деятельности в связи с давлением внутри кластера. Кроме этого кластеры способствуют созданию новых предприятий в связи с географической и культурной близостью. В других источниках кластерами называют «промышленные округа», «новые промышленные зоны», «региональные производственные комплексы».

В рамках теории М. Портрет также подчеркивал роль государства для усиления конкурентоспособности. По его мнению, государство играет роль инициатора и катализатора. Именно государство стимулирует и подталкивает фирмы наращивать объемы и развиваться путем предоставления прямых и косвенных субсидий, оказания помощи путем создания специальных факторов, выгодных налоговых законодательств.

Стоит отметить, что только после работ М. Портера конкурентоспособность стала рассматриваться как самостоятельное понятие, хотя и по сей день нет общепризнанной точки зрения на природу данной экономической категории.

В 2003 году вышла в свет модель международной торговли с гетерогенными фирмами, авторам которой был Марк Мелитц. Его идеи основывались на допущениях неоднородности компаний, горизонтальной дифференциации товаров и несовершенной конкуренции. Автор подчеркивал, что наиболее конкурентоспособные фирмы несут меньшие издержки выхода на внешние рынки, в результате этого наблюдается перераспределение рынка в пользу таких кампаний. Мелитц представил иерархию фирм в зависимости от участия или неучастия их в процессах глобализации. Согласно этой иерархии наиболее конкурентоспособными являются фирмы, которые напрямую инвестируют в зарубежные компании, менее конкурентоспособны те, что работают и на внешнем и внутреннем рынках, еще менее конкурентоспособные фирмы ведут свою деятельность только на внутреннем рынке. (Melitz, 2003).

# Экономическое поведение организации по обеспечению повышения конкурентоспособности

Конкурентная стратегия *-* это обобщенная модель действий и со­вокупность правил, которыми должна руководствоваться организация при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конку­рентоспособности.

Стратегия выражает долгосрочный подход к необходимым измене­ниям в рассматриваемой организации. Она задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить объективные изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими измене­ниями потребности в его совершенствовании. Цели стратегии отражают общие задачи организации.

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает упор на прогноз поведения внешней среды и анализа возможностей организации. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды. Страте­гия мобилизует ресурсы организации и направляет их на достижение по­ставленных целей.

В настоящее время существует большое разнообразие классифика­ций стратегий, среди них выделяются следующие:

- По возможности использования выделяют стратегии - типовыеи оригинальные.

*-* В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпо­ративную, деловую, функциональнуюиоперационную.

Корпоративная стратегия - это стратегия организации в целом. Деловая стратегияимеют целью установление и укрепление долго­срочной конкурентоспособности организации на рынке. Функциональная стратегия осуществляется в масштабах организа­ции по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персона­лу, финансам и т.д. Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных под­разделений организации: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

- В зависимости от типа функционирования выделяют конкурентные стратегии: коммутантов, патиентов, виолентов, эксплерентов, леталентов,которые отражают конкретный тип биологического пове­дения и имеют соответствующую аналогию.

Коммутанты или «Серые мыши» - маленькие, гибкие организации, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предла­гают товары (услуги) - имитаторы, товары (услуги) - подделки. Не привя­заны прочно к определенной области деятельности, легко переходят из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью на рынке. Гиб­кость и приспособляемость составляют основу этой конкурентной страте­гии. Коммутантами могут быть стареющие, средние или малые организа­ции, пережившие пик своей эффективности, более ориентированные на стабильный ограниченный спрос и услуги, чем на инновации и инди­видуализированный подход к клиентам.

Патиенты или «Хитрые лисы» - узкоспециализированные органи­зации, с количественным ростом организации (персонал, связи, подразде­ления), хорошо освоившие одну из ниш (областей потребностей) рынка. Не очень крупные организации, в течение многих лет производящие това­ры и услуги определенного типа. Конкурентная стратегия основана на уз­кой специализации, низких издержках и высоком качестве товара (услуг).

Виоленты или «Слоны», «Львы»- организации-гиганты, достигшие максимально устойчивого положения на рынке. Их мощь позволяет осу­ществлять контроль над значительной долей рынка. Конкурентная страте­гия - низкие издержки за счет большого масштаба деятельности и удовле­творения массового спроса покупателей.

Эксплеренты или «Мотыльки» - начинающие, формирующиеся ор­ганизации, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, но­вые технологии и товары (услуги). Они слабо связаны с рынком, не имеют достаточно средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельно­сти. Эффективно действуют как венчурные подразделения крупных орга­низаций или их дочерние организации. Основа деятельности - новые идеи, внешняя финансовая поддержка.

Литаленты или «Умирающие» - это организации с излишне услож­ненной, неэффективной структурой, спадом финансовых показателей. Для них необходимо быстрое перепрофилирование на новый бизнес, новые технологии, новые рынки, ориентация на деструктуризацию и рефинанси­рование.

- Выделяют стратегии, обусловленные позицией организации в кон­курентной борьбе: наступательная, оборонительная. Наступательная стратегияхарактерна для организаций, основы­вающих свою деятельность на принципах предпринимательства. Проекти­руется и реализуется принципиально новый товар (услуга) или техноло­гия, приносящая конкурентные преимущества. Оборонительная стратегия направлена на то, чтобы удержать кон­курентные позиции организации на уже освоенных рынках сбыта. Основ­ная функция стратегии - активизировать соотношение «затраты - резуль­тат» с собственными выгодами и выгодами для покупателей. Конкурент­ная борьба при такой стратегии ведется не по оригинальности товара (ус­луги) или технологии, а по их цене, объемам предложения и качеству.

- На основе анализа сил конкуренции Майкл Портер выделил четыре ба­зовые конкурентные стратегии, обладающие универсальной приме­няемостью, с помощью которых организация может обеспечить себе конкурентные преимущества: лидерство по издержкам; дифферен­циация; фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации.

1. Лидерство по издержкам создает защиту от действия всех пя­ти сил конкуренции: организация в состоянии получить прибыль при минимально допус­тимой для конкурентов цене; низкие издержки создают входной барьер для новых конкурентов и товаров-заменителей; низкие издержки защищают организацию от действий сильных по­ставщиков, обеспечивая ей большую гибкость в случае повышения ими цен; сильные потребители не в состоянии добиваться снижения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента.

Низкоценовое лидерство эффективно при следующих условиях: цена - доминирующая конкурентная сила; отраслевой продукт - стандартизированный, простой в изготовлении; отсутствие возможностей для дифференциации; «большие» покупатели имеют значительную торговую силу. Низкоценовому лидерству присущи следующие риски: технологические изменения, обесценивающие предыдущий опыт и инвестиции; возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по издержкам организациями-конкурентами; неспособность вовремя вносить изменения в товар из-за преувели­ченного внимания к издержкам.

2.Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, кото­рые готовы заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара/услуги.

Дифференциация может быть горизонтальной (различия товаров/ус­луг по отдельным характеристикам; цена приблизительно одинаковая) и вертикальной (предлагаемые характеристики товаров/услуг, цены на них и средний платежеспособный уровень дохода потребителей различны).

Дифференциация также защищает организацию от действия пяти конкурентных сил, но иным способом:

* по отношению к конкурентам дифференциация снижает возмож­ность замены товара, усиливает приверженность потребителей мар­ке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рен­табельность;
* отличительные свойства товара и завоеванная приверженность кли­ентов защищают организацию от товаров-заменителей;
* повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возмож­ному повышению цен сильным поставщиком.

Дифференциация привлекательна при следующих условиях:

* существует много путей для дифференциации продукта;
* организация имеет ноу-хау в области производства или маркетинга;
* потребности потенциальных потребителей различаются;
* немногие конкуренты в отрасли следуют схожим путем дифферен­циации;
* спрос неэластичен по цене;
* отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Риски дифференциации по М. Портеру: разрыв в ценах на дифференцированный товар/услугу относительно конкурентов с низкими издержками настолько велик, что сохранить приверженность марке не удается; роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар/услуга становится привычным; восприятие дифференциации снижается под влиянием подделок и имитаций.

3*.* Фокусирование- сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка, потребительской нише, характеризующихся особыми потребностя­ми, с целью лучшего, чем у конкурентов, их удовлетворения. Эта страте­гия может опираться на лидерство по издержкам либо на дифференциа­цию, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка. Фокусирование привлекательно тогда, когда:

* для большинства конкурентов слишком дорого или трудно освоить данную нишу;
* у организации нет достаточного количества ресурсов для освоения широких рыночных сегментов;
* отраслевые сегменты существенно различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов;
* существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, которые не удовлетворены в полной мере.

Риски фокусирования: разрыв в ценах в сравнении с неспециализированными товарами конкурентов становится очень большим; различия в требованиях к товару потребителей целевого сегмента рынка и рынка в целом сокращаются; конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целе­вого сегмента.

В зависимости от жизненного цикла развития товара/услуги или ор­ганизации выделяют следующие стратегии: стратегии концентри­рованного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии целенаправленного сокра­щения.

Стратегии концентрированного роста. К данной группе стратегий относятся:

* стратегия усиления товарной позиции с уже освоенной услугой (или пакетом услуг) на уже освоенном рынке, например за счет дополни­тельных маркетинговых или рекламных усилий;
* стратегия поиска новых рынков сбыта для уже производимой услуги (пакета услуг);
* стратегия разработки новой услуги (пакета услуг) на уже освоенном рынке сбыта.

Стратегии интегрированного роста. В данной группе стратегий различают: стратегию обратной вертикальной интеграции (интеграция с по­ставщиками ресурсов, необходимых для производства услуги); стратегию вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьютерами, сбытовыми посредниками и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста. Здесь различают страте­гии со следующие типами диверсификации:

* стратегия концентрической диверсификации (поиска дополнитель­ных возможностей для производства и реализации новых услуг на существующей базе старого бизнеса; оно остается в центре бизнеса);
* стратегия горизонтальной диверсификации (производство и реализа­ция новых пакетов услуг, отличных от используемых на уже освоен­ном рынке сбыта);
* стратегия конгломератной диверсификации (организация расширя­ется за счет за счет производства и реализации новых пакетов услуг, технологически не связанных с уже производимыми; новые услуги реализуются на новых рынках).

Стратегии целенаправленного сокращения.Данные стратегии используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах на рынке и кардинальных изменениях в эконо­мике. Их применение проходит небезболезненно для организации. В то же время отдельные варианты данных стратегий рассматриваются как страте­гии обновления бизнеса. Содержательно различают: стратегию ликвидации бизнеса; стратегию «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспекти­ве от продажи имеющихся услуг); стратегию сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися); стратегию сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат).

Успешное функционирование и развитие организации в рыночной экономике требует особенного подхода к формированию ее конкурентной стратегии.

Конкурентная стратегия организации ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение организации, а также завоевание прочных позиций на рынке.

Схема определяющих факторов стратегического успеха организа­ции, основанного на достижении конкурентных преимуществ, учитывае­мых при формировании конкурентных стратегий, представлена на рис. 2.

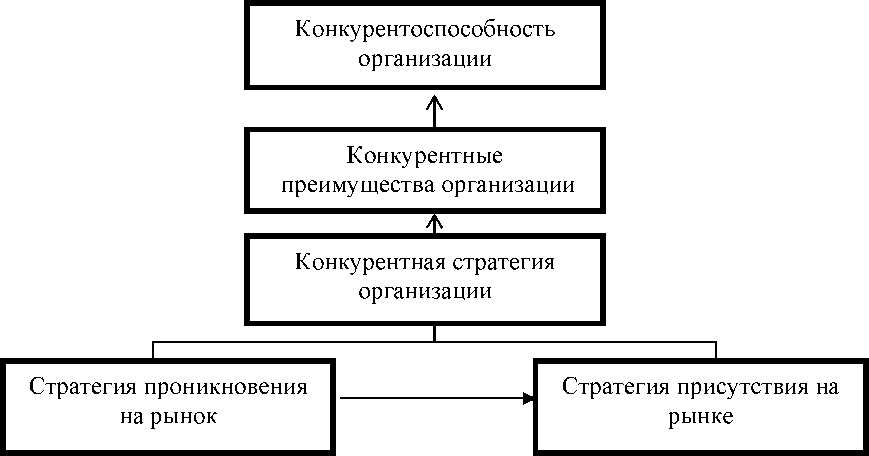
**

Рисунок 2 Схема определяющих факторов конкурентоспособности организации

Таким образом, неотъемлемой составляющей рыночной экономики является конкуренция, в соответствии с которой на рынке обеспечиваются:

* наилучшее согласование планов производства продукции (услуг) производителей с потребностями потенциальных покупателей;
* наиболее эффективное расходование различных видов ресурсов, ис-пользуемых при производстве готовой продукции (оказании услуг);
* распределение доходов между товаропроизводителями в соответствии с достигнутыми ими конечными экономическими и финансовыми результатами предпринимательской деятельности.

Среди методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг выделяются:

1. Методы, применяемые исходя из используемого принципа. При оценке единичных критериев конкурентоспособности, исходя из используемого принципа, применяются органолептические, регистрационные, измерительные, экспериментальные, социологические методы и др. Определение группового и обобщенного критериев осуществляется расчетным методом.

2. Методы, применяемые исходя из используемой номенклатуры критериев. Прямые методы, основанные на номенклатуре критериев, включающей как минимум качество (уровень качества) и цену, и позволяющие рассчитывать интегральный показатель качества или оценивать отношение качество/цена.

3. Методы, в зависимости от формы представления данных.

Графические методы (многоугольник конкурентоспособности, радар конкурентоспособности), матричный метод (матрица Нильсена), расчетные методы (метод средневзвешенного арифметического, метод анализа иерархий), расчетно-графические, расчетно-матричные.

Таким образом, сложность состоит в том, что в современной теории и практике отсутствует стандартная, единая методика оценки конкурентоспособности предпринимательской организации. А так же невозможно использовать отдельные подходы, практикуемые за рубежом. Так как их сложно применить к современной изменчивой, подверженной внешним потрясениям, российской действительности. Существование множества методов, с одной стороны, значительно затрудняет выбор оптимального из них, но, с другой, позволяет найти более рациональный подход к оценке и использовать комплекс методов. Для оценки практической деятельности предприятия необходим несложный в расчете и информативный метод, который позволял бы оперативно отслеживать происходящие положительные или отрицательные изменения и комплексно подходить к проблеме повышения конкурентоспособности предпринимательской организации. Приоритетное значение, по нашему мнению, занимают методы, основанные на комплексной оценке деятельности предприятия с учетом временного показателя, что позволяет делать более обоснованные выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению работы всех подразделений предприятия.

# Глава 2. Практические аспекты разработки и принятия стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой»

# 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Ингазстрой»

Общество с ограниченной ответственностью «ИнжГазСтрой» начало свою деятельность в 2002 году. Общество специализируется, в качестве генподрядной и субподрядной организации, в области выполнения комплекса работ по строительству, реконструкции и капитальному ремонту площадочных и линейных сооружений, в т.ч. объектов инфраструктуры.

Основу Общества составляют высококвалифицированные и опытные специалисты — ежегодно повышают квалификацию. Благодаря этому компания добивается высокого уровня при решении инженерно-технических и управленческих задач любого уровня сложности.

За прошедший период коллективом Общества успешно завершено ряд серьёзных проектов. Сотрудники имеют большой практический опыт на всех стадиях возведения объекта от проектных работ до выполнения всего спектра строительно-монтажных работ вплоть до ввода объекта в эксплуатацию. Это такие технологические сооружения и объекты инфраструктуры как: магистральные и промысловые трубопроводы; магистральные и вспомогательные насосные станции; резервуары вертикальные стальные, в т.ч. с понтонами и с плавающими крышами; котельное хозяйство; система связи, в т.ч. мачты связи; система пожаротушения; инженерные коммуникации; автомобильные дороги и др.

Компания принимала непосредственное участие в таких проектах как:

* Восточная Сибирь – Тихий океан (ОАО «АК Транснефть»);
* Обустройство валанжинских залежей Самбургского нефтегазоконденсатного месторождения (ООО «СеверЭнергия»);
* Объекты реконструкции и капитального ремонта ОАО «Северные магистральные нефтепроводы» (ОАО «АК Транснефть»).
* Строительство производства титанового коагулянта в Республике Коми (ЗАО «СИТТЕК» ООО «ЛУКОЙЛ-Коми»).

Для того чтобы эффективно управлять организацией, была сформирована структура, которая соответствует целям, задачам и миссии предприятия и максимально к ним приспособлена. Организационная структура управления компанией отражает специфику компании как предприятия с обширной системой сбыта, включающей в себя оптовое направление и региональные розничные подразделения (филиалы). (Приложение 1). В компании используется линейно-функциональная структура. Её преимуществами являются: увеличение возможности принятия компетентных решений, уменьшение времени на принятие управленческих и технологических решений. Структура управления организации максимально нацелена на то, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и наиболее качественно.

# 2.2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «ИнжГазСтрой»

Руководство компании очень ясно понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, и не ставить себе цель превышение показателей конкурентной продукции, предприятию долго не продержаться на плаву.

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

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

Динамику развития отрасли можно проследить по числу действующих строительных организаций в Российской Федерации, представленных на рис. 3.

Рисунок 3 Число действующих строительных организаций в Российской Федерации[[1]](#footnote-1)

По данным рисунка следует отметить, что за последние 13 лет наблюдается рост числа действующих строительных организаций. Так в период с 2000 по 2012 года число строительных организаций увеличилось на 75735 ед., что в относительном показателе составило 58,6%. То есть за последние 13 лет количество строительных организаций увеличилось более, чем в 1,5 раза. Наибольший темп роста наблюдается с 2007 года. Снижение количества строительных организаций в 2012 году обусловлено государственной политикой и внедрением СРО, в результате чего произошло укрупнение строительных предприятий за счет их объединения. Факт роста количества строительных предприятий свидетельствует о значительном повышении интенсивности конкуренции в отрасли.

Об этом свидетельствует и показатель объема работ, выполненных по виду экономической деятельности "строительство" в Российской Федерации, приведенный на рис. 4.

Рисунок 4 Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности "строительство" в РФ, млрд. руб

На основании данных рисунка 4 следует также отметить интенсивную динамику развития отрасли. Объем работ за последние 13 лет увеличился более, чем в 10 раз. Спад в 2009 году обусловлен кризисными явлениями в экономике. После 2009 года наблюдается значительный рост объема работ, выполненных строительными организациями в России.

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

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

Чтобы наглядно увидеть возможное влияние факторов внешней среды, мы провели STEEP – анализ (табл.1). Это инструмент, предназначенный для выявления социальных (Society), технологических (Technology), экономических (Economy), экологических (Ecology) и политических (Policy) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

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

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

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

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

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

Таблица 1 STEEP- анализ

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

Далее мы провели стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации при помощи SNW-анализа (Табл.2). В рамках стратегической группы мы рассматривали такие компании как: ООО РСУ "Северные магистральные трубопроводы", УК «Стройгазинвест», ЗАО «АНК», ООО «ГлавСтрой».

Таблица 2 SNW-анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиций | | |
| S | N | W |
| Общая стратегия |  | Х |  |
| Бизнес стратегии |  | Х |  |
| Оргструктура | Х |  |  |
| [Финансы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B) |  | Х |  |
| Конкурентность продуктов |  | Х |  |
| Дистрибуция |  | Х |  |
| Информационные технологии |  | Х |  |
| Лидерство |  | Х |  |
| Уровень производства |  | Х |  |
| Уровень маркетинга |  | Х |  |
| [Торговая марка](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B0) |  | Х |  |
| [Персонал](http://job.ru/) |  |  | Х |
| Репутация на рынке | Х |  |  |
| Отношения с [Органами государственной власти](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%8B_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8) |  | Х |  |
| [Инновации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) |  | Х |  |
| Корпоративная культура |  |  | Х |
| Стратегические альянсы | Х |  |  |

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

Для достижения поставленных целей и эффективности деятельности в ООО «ИнжГазСтрой» сформулирована миссия, определяющая эти цели, задачи и стремление создать эффективное управление на всех организационно-структурных уровнях. Важным фактором, демонстрирующим эффективность управления компанией, является взаимосвязь миссии, целей и задач.

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

Рассмотрим кадровую составляющую внутренней среды.

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

Проведем анализ кадрового состава по категориям (табл.3).

Таблица 3 Анализ кадрового состава по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Численность, чел. | | | Структура, % | | |
|  | 2012 г. | 2013 г. | Изменения | 2012 г. | 2013 г. | Изменения |
| Служащие | 93 | 98 | +5 | 32,5 | 33 | +0,5 |
| Рабочие | 193 | 199 | +6 | 67,5 | 67 | -0,5 |
| Итого | 286 | 297 | +11 | 100 | 100 |  |

В структуре персонала организации наибольший удельный вес составляет категория рабочих (табл.4).

Таблица 4 Анализ состава персонала по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Численность, чел. | | | Структура, % | | |
|  | 2012 г. | 2013 г. | Изменения | 2012 г. | 2013 г. | Изменения |
| Высшее | 56 | 59 | 3 | 19,58% | 19,87% | 0,28% |
| Среднее профессиональное | 191 | 201 | 10 | 66,78% | 67,68% | 0,89% |
| Среднее | 39 | 37 | -2 | 13,64% | 12,46% | -1,18% |
| Итого | 286 | 297 | 11 | 100,00% | 100,00% | 0,00% |

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

Таблица 5 Анализ состава персонала по стажу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж, лет | Численность, чел. | | | Структура, % | | |
|  | 2012 г. | 2013 г. | Изменения | 2012 г. | 2013 г. | Изменения |
| До 1 года | 86 | 75 | -11 | 30,07% | 25,25% | -4,82% |
| От 1 до 3 лет | 97 | 80 | -17 | 33,92% | 26,94% | -6,98% |
| От 3 до 5 лет | 79 | 110 | 31 | 27,62% | 37,04% | 9,41% |
| Свыше 5 лет | 24 | 32 | 8 | 8,39% | 10,77% | 2,38% |
| Итого | 286 | 297 | 11 | 100,00% | 100,00% | 0,00% |

Таким образом, состав персонала претерпевает небольшие изменения по стажу работы в компании в сравнении 2012 и 2013 гг. Отметим, что наибольшее количество персонала имеют стаж работы в компании до 3 лет.

Таблица 6 Анализ движения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 г. | 2013 г. | Изменения |
| 1.Среднесписочная численность, чел. | 286 | 297 | 11 |
| 2. Число принятых, чел. | 12 | 24 | 12 |
| 3. Число уволенных, чел. |  |  |  |
| в том числе: | 6 | 18 | 12 |
| По собственному желанию | 4 | 16 | 12 |
| За наруш.труд.дисциплины | 0 | 1 | 1 |
| По сокращению штата | 0 | 0 | 0 |
| С уходом на пенсию | 2 | 1 | -1 |
| 4. Коэф.оборота по приему | 0,04 | 0,08 | 0,04 |
| 5.Коэф.текучести кадров | 0,02 | 0,06 | 0,04 |

Вывод: как видно из данной аналитической таблицы, среднесписочная численность персонала увеличилась в 2013 г. по сравнению с 2012 г. Число увольнений увеличилось, то есть наблюдается не большая, но стабильная текучка кадров.

По данным бухгалтерского баланса за 2011-2013гг. проведем анализ динамики и структуры баланса.

Таблица 7 Аналитический баланс по разделам в абсолютных величинах за 2011-2013гг., тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разделы баланса | На 31.12.11 | На 31.12.12 | На  31.12.13 | Измен. за 2011 -2013гг., +, - | Темп роста, % |
| АКТИВ  1. Внеоборотные активы | 459690 | 468545 | 461230 | +1540 | 100,34 |
| 2. Оборотные активы | 883960 | 944020 | 951720 | +67760 | 107,67 |
| Всего активы | 1343650 | 1412565 | 1412950 | +69300 | 105,16 |
| ПАССИВ  3. Капитал и резервы | 607915 | 622930 | 651035 | +43120 | 107,09 |
| 4. Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | - | - |
| 5. Краткосрочные обязательства | 735735 | 789635 | 761915 | +26180 | 103,56 |
| Всего пассивы | 1343650 | 1412565 | 1412950 | +69300 | 105,16 |

Из таблицы 7 и рисунка 5 видно, что за 2011-2013гг. валюта баланса увеличилась на 69300 тыс. руб. или на 5,16%. Рост активов произошел, в основном, за счет увеличения стоимости оборотных активов на 67760 тыс. руб. или на 7,67%. За этот период наблюдался небольшой рост стоимости внеоборотных активов – всего на 1540 тыс. руб. или на 0,34%.

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

Рисунок 5 Аналитический баланс по разделам в абсолютных величинах за 2011-2013гг. ООО «ИнжГазСтрой», тыс.руб.

Анализируя структуру баланса на 31.12.2013г., можно отметить снижение удельного веса внеоборотных активов в общей сумме активов на 1,57%, и одновременный рост удельного веса оборотных активов на 1,57%.

В структуре пассивов баланса произошел рост удельного веса капитала и резервов на 0,84%, и снижение удельного веса краткосрочных обязательств на 0,84% по сравнению с 2011 годом.

Таблица 8 Аналитический баланс по разделам в относительных величинах за 2011-2013гг. ООО «ИнжГазСтрой», в процентах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Разделы баланса | На 31.12.11 | На 31.12.12 | На  31.12.13 | Изменение за 2011-2013гг., +, - |
| АКТИВ  1. Внеоборотные активы | 34,21 | 33,17 | 32,64 | -1,57 |
| 2. Оборотные активы | 65,79 | 66,83 | 67,36 | +1,57 |
| Всего активы | 100,00 | 100,00 | 100,00 | - |
| ПАССИВ  3. Капитал и резервы | 45,24 | 44,10 | 46,08 | +0,84 |
| 4. Долгосрочные обязательства: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - |
| 5. Краткосрочные обязательства | 54,76 | 55,90 | 53,92 | -0,84 |
| Всего пассивы | 100,00 | 100,00 | 100,00 | - |

В целом, структура баланса за 2011-2013гг. не сильно изменилась, за весь анализируемый период в активе баланса основную долю занимали оборотные активы, им принадлежало от 65,79% до 67,36%, то есть намного больше половины, и примерно в два раза больше чем внеоборотным активам. В структуре пассивов немного больше половины, а именно около 54-55% принадлежало заемным источникам средств, в нашем случае краткосрочным обязательствам. Собственным источникам средств оставалось чуть меньше 50%, то есть половины, а если быть точнее от 45,24% до 46,08%.

По данным оперативного (управленческого) учета произведем анализ фактического состояния дебиторской задолженности (табл. 9).

Таблица 9 Оценка реального состояния дебиторской задолженности ООО «ИнжГазСтрой»

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

Итак, по данным табл. 9, наибольшая вероятность безнадежных долгов (75%) приходится на дебиторскую задолженность со сроком возникновения от 180 до 360 дней. Эта задолженность составляет 2935 тыс. руб., из них безнадежные долги, по оценке, 2201 тыс. руб.

На втором месте по величине вероятности безнадежных долгов находится дебиторская задолженность со сроком от 150 до 180 дней, по этому виду безнадежные долги составляют 4402 тыс. руб., или 50% от общей величины дебиторской задолженности.

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

Таким образом, в целом на предприятии увеличились и собственный капитал, и внеоборотные активы, и собственные оборотные средства, и функционирующий капитал, и общая величина источников, но величина дебиторской задолженности настолько велика, что необходимо принять меры.

# 2.3. Анализ стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой»

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

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

Таблица 10 Доля на рынке ООО «ИнжГазСтрой» по основным видам оказанных услуг в 2013 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | % |
| выполнение геодезических работ на строительных площадках | 24,6 |
| подготовительные работы | 21,5 |
| земляные работы | 21,5 |
| устройство и монтаж бетонных и железобетонных монолитных конструкций | 34,6 |
| монтаж металлических и деревянных конструкций; монтаж технологических, магистральных трубопроводов и сопутствующих сооружений; | 27,6 |
| выполнение монтажных и пусконаладочных работ; | 30 |
| работы по закреплению грунтов | 22 |

Для определения конкурентоспособности ООО «Инжгазстрой» сравним следующие параметры: уровень цен, широта ассортимента и качество предоставляемых услуг, удобство расположения, предложение дополнительных услуг (табл. 11).

Таблица 11 Оценка конкурентоспособности ООО «Инжгазстрой»

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

Рисунок 6 Уровень конкурентоспособности предприятий

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

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

Таблица 12 Сильные и слабые стороны предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область деятельности | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |
| ТЕХНОЛОГИЯ | 1. Наличие высокой технологии оказания услуг;  2. Опытный коллектив;  3. Широкие возможности в области расширения оказываемых услуг. | 1. Нехватка свободных денежных средств на расширение деятельности. |
| ОРГАНИЗАЦИЯ | 1.Отлаженные механизмы управления;  2. Эффективное распределение должностных полномочий между менеджерами. |  |
| ПЕРСОНАЛ | 1.В коллективе есть высококвалифицированные работники. | 1.Незначительный удельный вес молодых специалистов;  2. Прекращение программы повышения квалификации работников.  3. Высокая текучесть ка |
| МАРКЕТИНГ | 1.Высокая репутация предприятия в области обслуживания предприятий нефтяной и газовой промышленности.  2. Цена, сравнимая со средней ценой конкурентов. | 1. Отсутствие программы маркетинга. |
| ФИНАНСЫ | 1. Финансовая независимость от кредиторов, предоставляющих кредит под процент. | 1.Критическая нехватка собственных оборотных средств;  2. Низкие темпы оборачиваемости активов.  3. Огромные дебиторские задолженности |

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

Проведем SWOT-анализ для ООО «ИнжГазСтрой». Сильные и слабые стороны, рыночные возможности и угрозы ООО «ИнжГазСтрой» представлены в Приложении 2.

Таким образом, перспективными для развития ООО «ИнжГазСтрой» являются стратегии:

1. Наступательная стратегия.

Создание конкурентного преимущества ООО «ИнжГазСтрой» по издержкам, ресурсам или за счет дифференциации может быть результатом успешных действий наступательной стратегии. Наступательная стратегия компании может вызвать ответные действия конкурентов, обладающих достаточной компетенцией и ресурсами, поэтому не стоит надеяться, что они отдадут свою долю рынка без борьбы. Чтобы не отстать от конкурентов, организация может направить свои усилия на нейтрализацию или достижение превосходства над ними.

2. Общая стратегия М. Портера: лидерство в снижении издержек.

ООО «ИнжГазСтрой» должно стремиться стать производителем с низкими издержками, за счет использования новых технологий при строительстве, реконструкции, сервисном обслуживании объектов добычи и транспортировки нефти и газа.

3. Поддерживающая стратегия.

ООО «ИнжГазСтрой» занимает лидирующее положение на строительном рынке, а именно в строительстве объектов добычи и транспортировки нефти и газа. Поддерживающая стратегия должна быть направлена на удержание лидирующих позиций на данном рынке, сохранение высоких темпов развития предприятия, быстрое реагирование на изменение мировых цен и налогового законодательства.

4. Стратегия нововведений.

Для того чтобы удержать лидирующее место на рынке, сохранить высокие темпы развития предприятия, снизить свои издержки и всегда идти на шаг вперед с конкурирующими компаниями, ООО «ИнжГазСтрой» необходимо использовать новые технологии при строительстве объектов добычи и транспортировки нефти и газа, такие как:

- применение полуавтоматической сварки в среде защитных газов;

- применение легких закрепляющих анкерных устройств (ЛЗАУ) для закрепления внутрипромысловых трубопроводов на обводненной и заболоченной местности;

- применение геосетки для строительства подъездных дорог к кустам скважин

- использование пеностекла в качестве изоляционного материала.

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

# Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегических конкурентных преимуществ ООО «ИнжГазСтрой»

# 3.1. Совершенствование стратегии развития конкурентоспособности ООО «ИнжГазСтрой»

Все уже привыкли к тому, что стандарты ИСО серии 9000 — самые распространенные в мире. По опубликованным в прошлом году Международной организацией по стандартизации данным на 2013 г. было сертифицировано на соответствие этим стандартам более 1 млн систем менеджмента качества (СМК). Но сертификаты есть, а качества во многих случаях нет.

Для того чтобы оставаться лидеров в гонке за конкуренцию, необходимо постоянно совершенствовать показатели своей деятельности, становиться лучше и производить товары и услуги быстрее, дешевле и качественнее, чем конкуренты. Для этих целей было создано много методик организации и управления производством, среди которых 5S (Упорядочение), TPM, и др. Однако при использовании всего одной методики сложно добиться необходимых конкурентных показателей, и только при систематичном применении нескольких методик компания в состоянии добиться намеченных целей. Японским профессор Ивао Кобаяси создал практическую программу революционных преобразований на предприятии или [«Система 20 ключей»](http://www.benchmarkingclub.ru/key1.htm), которая, объединила все существующие методики, позволяющие повысить производительность и качество, в единую интегрированную систему. Именно поэтому данный подход к комплексной трансформации был выбран для дальнейшего обеспечения конкурентных преимуществ компании ИнжГазСтрой. Эта программа явилась результатом анализа и обобщений многочисленных примеров, взятых из практики работы различных предприятий, и основывается на личном опыте автора, который он приобрел за много лет консультаций множества предприятий.

Практический опыт показывает, что в результате внедрения программы «20 ключей» возрастает производительность, снижаются затраты и повышается качество, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности продукции компании на рынке. Сотни компаний малого и среднего бизнеса, а также мультинациональные корпорации получили конкурентные преимущества в результате использования данной программы. Среди них «Cadbury», «Gillette», «Siemens», «Gorenje», «Sanyo», «Mitsubishi Electric» и «Seiko Instruments». Так, компания «Молдагротехника» за 6 лет внедрения программы «20 ключей» сумела добиться увеличения объемов продаж на 4,5 млн. $ в год (1,7 млн. $ до внедрения, 6,2 млн. $ после). Показатель производительности на одного сотрудника повысился с 4’650$ до 16’900$. Удельные потери от брака и рекламаций уменьшились с 1% до 0,23%. Эффективность использования рабочего времени превысила 90%. Уменьшились циклы производства серийной продукции, межоперационные заделы. Снизилось количество незавершенной продукции и запасов материалов, комплектаций и готовой продукции на складах. Увеличился оборот денежной массы, и повысилась культура производства.

Эти, несомненно, высокие показатели эффективности внедрения данной программы и её комплексность обусловили выбор именно этой программы.

Главная цель системы – выявление и избавление от всех видов деятельности, не добавляющих ценность при помощи 20 взаимосвязанных между собой, практичных методов. Согласно этой системе вся деятельность компании разделяется на двадцать областей, которые имеют важнейшее значение для конкурентоспособности и рентабельности. Затем каждая область оценивается по 5-бальной системе и, таким образом, выявляются слабые места. После этого компания реализует определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений.

Основная особенность системы в том, что помимо предоставления совокупности практичных методов по усовершенствованию, она обеспечивает их интеграцию в одно целое. То есть усовершенствование в одной из сфер автоматически приводит к усовершенствованию к другой сфере.

20 ключей-составляющих выбранной программы и их взаимосвязь представлены на рис. 7.

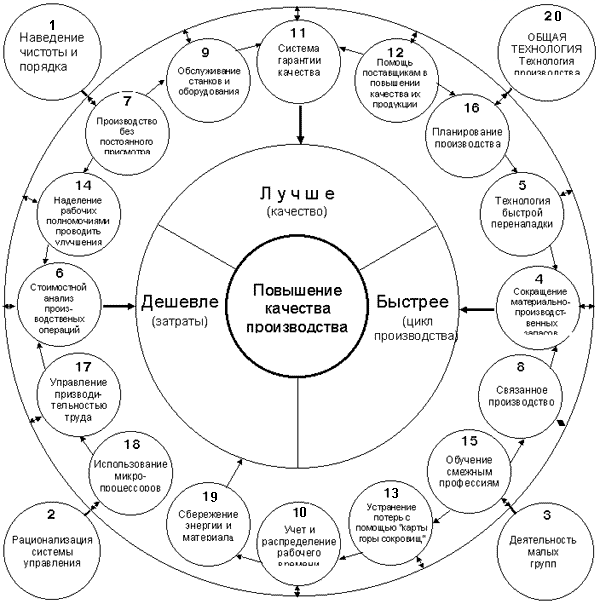


Рисунок 7 Взаимосвязь 20 ключей к совершенствованию компании

Преимущества Программы «20 КЛЮЧЕЙ®»

* Согласование целей всех подразделений с единой корпоративной целью
* Вовлечение всего персонала в реализацию программы по совершенствованию деятельности предприятия
* Простота и доходчивость положений программы для работников различного уровня
* Визуализация уровней достижения совершенства с помощью понятных каждому работнику рисунков
* Преимущество одностраничных документов перед многотомной документацией
* Целенаправленный поиск потерь
* Резкий рост инициативных предложений и возможность управления ими с помощью менеджмента идей
* Неформальный подход к реализации программы работниками различных уровней
* Измерение успеха посредством системы эталонной оценки
* Возможность проведения самооценки любого подразделения и любого предприятия и использование ее результата для проведения как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга
* Создание в каждом подразделении центров накопления и передачи опыта
* Стандартизированный процесс обмена опытом
* Глубокая методическая проработка документов программы, помогающая под наблюдением коуча быстрее достичь намеченных целей
* Создание базы совокупных знаний, являющейся основой для формирования собственной системы менеджмента совершенствования предприятия.

Внедрение данной программы – трудоемкий, длительный, поэтапный процесс. Поэтому, для внедрения данной системы предлагаем воспользоваться услугами специалистов из ООО «Деловое совершенство».

Для того чтобы успешно внедрить программу, необходимо провести следующие работы:

* Проведение вводного информационного семинара для руководителей.
* Выявление узких мест на предприятии (диагностика) для определения стратегических целей и разработки конкретных мероприятий по их устранению в соответствии с Программой «20 Ключей».
* Разработка и согласование стратегических целей на предприятии вместе с генеральным директором и руководителем проекта на предприятии.
* Разработка и согласование генерального плана внедрения «20 Ключей» на предприятии вместе с рабочей группой, сформированной на предприятии.
* Обучение лидеров в рамках «20 Ключей» и формирование групп внедрения.
* Развитие мотивации персонала.
* Разработка показателей эффективности деятельности предприятия и основных его подразделений в соответствии с Программой «20 Ключей».
* Создание единого центра по реализации Программы и уголков качества для каждого производственного подразделения, позволяющих накапливать информационную интеллектуальную базу по Программе «20 Ключей», проведение сравнительного анализа результатов её развёртывания с учётом особенностей предприятия.

Оценка предприятия и подведение итогов работ проводятся ежемесячно, ежеквартально и ежегодно.

Подготовка предприятия к внедрению и внедрение планируется в соответствии с подписанным договором, что предполагает выдачу лицензии и лицензионных методических материалов. Вся работа проводится по техническому заданию, которое разрабатывается совместно с командой менеджеров компании и является приложением к договору. Для этого будет необходимо спланировать стартовую неделю и планы по обучению сотрудников каждого подразделения предприятия, мероприятия по запуску программы. Расчет стоимости производится дополнительно исходя из количества сотрудников на предприятии и годового оборота компании.

В процессе развёртывания Программы на предприятии все сотрудники, в той или иной форме, пройдут обучение по Программе и получат все необходимые навыки и знания для самостоятельной работы с таким расчетом, чтобы самим сформировать свою собственную команду консультантов в соответствии с ролями по Программе.

Планируемые суммарные затраты проекта составят 1000 тыс. руб., в том числе: затраты на кадровые ресурсы – 400 тыс. руб., материально-технические затраты – 350 тыс. руб., информационно-технологические – 250 тыс. руб.

Для расчета экономического эффекта за год была использована следующая формула:

ЭЭгод = Эгод – Ен \* С

где Эгод - годовая экономия либо результаты, которые достигаются в результате автоматизации докуметооброта;

Ен - нормативный коэффициент эффективности; постоянная величина, которая зависит от конкретной сферы деятельности;

С – затраты на конкретную деятельность, для которой подсчитывается экономический эффект.

Подставим прогнозные значения в данную формулу:

ЭЭгод = 1500 – 1,2\*1000

Предполагаемый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 300 тыс. руб.

Расчет срока окупаемости проекта произведен по формуле расчета простого срока окупаемости инвестиций, который позволяет определить продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.

Метод расчета срока окупаемости РР инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Срок окупаемости проекта составляет 1 год.

# 3.2 Мероприятия, обеспечивающие устойчивое финансовое состояние и высокий уровень развития организации

# 3.2.1 Списание безнадежной дебиторской задолженности

Обращаясь к анализу, нами было выявлено, что у компании имеются большие дебиторские задолженности. Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов, причитающихся предприятию со стороны других предприятий, фирм, а также граждан, являющихся их должниками, дебиторами. Иными словами, это выведенные из оборота активы предприятия. Данное обстоятельство, особенно с учетом инфляции, отрицательно сказывается финансово-хозяйственной деятельности компании и усугубляется, если дебиторскую задолженность невозможно взыскать с должников.

По данным оперативного (управленческого) учета произведем анализ фактического состояния дебиторской задолженности (табл. 13).

Таблица 13 Оценка реального состояния дебиторской задолженности

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

Итак, по данным табл. 13, наибольшая вероятность безнадежных долгов (75%) приходится на дебиторскую задолженность со сроком возникновения от 180 до 360 дней. Эта задолженность составляет 2935 тыс. руб., из них безнадежные долги, по оценке, 2201 тыс. руб.

На втором месте по величине вероятности безнадежных долгов находится дебиторская задолженность со сроком от 150 до 180 дней, по этому виду безнадежные долги составляют 4402 тыс. руб., или 50% от общей величины дебиторской задолженности.

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

Таким образом, сумма безнадежной задолженности составляет 21 722 тыс. руб., а фактическая дебиторская задолженность может быть оценена в 222 450 тыс. руб. В процентном отношении безнадежные долги составляют 9,67% от общей величины дебиторской задолженности.

Чтобы понять, каким образом возникла такая сумма в графе дебиторская задолженность, было проведенного интервью с экспертом-менеджером компании. Он объяснил, что в рамках одного из региональных проектов компания выступала подрядчиком и обратилась к другой компании «N» с заказом на строительство, перевела ей все необходимые средства для осуществления заказа. Компания «N» в свою очередь, наняла еще множество мелких подрядчиков. Таким образом, весомая сумма в 22 млн. руб. распределилась по счетам мелких организация. Сама же компания «N» была признана банкротом. В своих активах у компании лишь офис в г.Сыктывкар. Средств, чтобы возместить кредиторскую задолженность у компании «N» нет.

Законодательством РФ предусмотрено списание безнадежной дебиторской задолженности на финансовые результаты. Налоговое законодательство устанавливает следующий порядок списания дебиторской задолженности. Согласно пп. 2 п. 2 ст. 265 НК РФ в целях налогообложения прибыли к внереализационным расходам приравниваются убытки, полученные налогоплательщиком в отчетном (налоговом) периоде, в частности суммы безнадежных долгов, а если налогоплательщик принял решение о создании резерва по сомнительным долгам, - суммы безнадежных долгов, не покрытые за счет средств резерва.

В силу п. 2 ст. 266 НК РФ (см. также Письмо Минфина РФ от 06.02.2007 N 03-03-07/2) в целях налогообложения прибыли предусмотрено только четыре основания признания дебиторской задолженности безнадежной - это долги, по которым (в соответствии с гражданским законодательством):

- истек установленный срок исковой давности (ст. 196 ГК РФ);

- обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения (ст. 416 ГК РФ);

- обязательство прекращено на основании акта государственного органа (ст. 417 ГК РФ);

- обязательство прекращено ликвидацией организации (ст. 419 ГК РФ).

По сделанным расчетам, из указанной суммы (21722 тыс. руб.) будет возвращено 6 937 тыс. руб. (31,94%), т.е. 15 188 тыс. руб., или 68,06% – это средства, которые никогда не будут возвращены предприятию. Согласно текущему законодательству, предприятие имеет возможность произвести списание такой задолженности путем ее отнесения на внереализационные расходы.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что снижение дебиторской задолженности на 9,67 % дает возможность сократить текущие финансовые потребности на 15 188 тыс. руб.

# 3.2.2 Лизинг

Для улучшения финансового состояния предприятия предлагается использовать лизинг вместо кредитования. Таким образом, произойдет уменьшение расходов за использование заёмных средств.

Лизинг – это вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим и юридическим лицам за определённую плату, на определённый срок и на определённых условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

Финансовую аренду (лизинг) регулируют Гражданский кодекс РФ (ст. 665, 666), Федеральный закон от 29 октября 1998 года «О финансовой аренде (лизинге)», а также многочисленные подзаконные акты.

Существенные условия договора лизинга:

* Условие о предмете лизинга;
* Условие о продавце предмета лизинга или о том, что выбор продавца осуществляет лизингополучатель;
* Условие о сроке лизинга;
* Условие о цене (размере лизинговых платежей).

В случае отсутствия данных условий в тексте договора он будет считаться незаключённым.

В настоящее время лизинг является одним из основных финансовых инструментов, позволяющих осуществлять крупномасштабные капитальные вложения в развитие материально-технической базы любого производства. Перспективность лизинга и его производственная функция обуславливается всё возрастающей потребностью предприятий в обновлении основных производственных фондов, развитии мощностей предприятия, проведении технического перевооружения. Лизинг позволяет частично решить перечисленные задачи без больших первоначальных вложений с гораздо меньшими издержками по сравнению с использованием кредита.

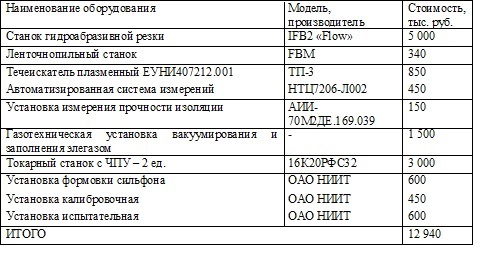
В последнее время лизинг становится одним из наиболее распространённых методов материально-технического обеспечения производства, который открывает возможность использовать в производственной деятельности не только отдельные виды оборудования, но и целые укомплектованные технологии. Он создаёт условия для применения наиболее передовой техники в условиях её быстрого старения и острого дефицита финансовых средств, их перемещения с рынка ценных бумаг на инвестиции в развитие производства.

Поскольку деятельность лизинговых компаний, в отличие от банков, не подлежит жёсткому регулированию, процедура предоставления оборудования в лизинг организационно проще, чем процедура привлечения кредита.

В ООО «ИнжГазСтрой» оборудование все ещё закупается с привлечением долгосрочного кредитования. В качестве меры для экономии денежных средств рассмотрим вариант полной замены долгосрочного кредитования лизингом а так же сдачу в аренду неиспользуемых складских помещений и собственного оборудования.

Согласно плану технического развития ООО «ИнжГазСтрой» на 2014 год предприятие планирует в текущем году закупку технологического оборудования (табл. 14).

Таблица 14 Планируемое к приобретению оборудование



Произведем расчет сравнительной эффективности приобретения оборудования через использование лизинга и путем краткосрочного кредитования. Расчёт произведён с допущением, что всё указанное оборудование приобретается одновременно. Также учитывается, что стоимость оборудования по лизингу увеличивается на величину лизинговых платежей. Учитывается показатель снижения выплат НДС за счет его возмещения, а также величина налога на прибыль. Кроме этого, полученный экономический эффект рассчитывается с учётом реинвестирования за срок полезного использования.

Таким образом, общая экономия денежных средств при использовании лизинга с учётом дисконтирования и реинвестирования составила:

- за срок полезного использования: 1 200, 231 тыс. руб.

- за срок лизинга: 3 051, 45 тыс. руб.



кредитование лизинг

Рисунок 8 Затраты при использовании кредитования и лизинговой схемы (дисконтированные) за срок полезного использования, руб.

Таким образом, общий годовой эффект от продажи неликвидных запасов, сдачи в аренду неиспользуемых складской и административной площади и неиспользуемого оборудования, а также списания безнадежной задолженности составит:

214 267,2 + 8 503, 92 +5166+15188= 243 125,12 тыс. руб.

Вырученная сумма позволит увеличить объём реализации продукции, расширить производственные мощности путем приобретения нового наиболее эффективного оборудования, либо модернизации старого, но еще активно используемого, а так же сократить текущие финансовые потребности ООО «ИнжГазСтрой».

# Заключение

Конкурентоспособность является основной характеристикой деятельности предприятия на рынке. Конкурентоспособность компании – относительный показатель, базой для сравнения которого выступают аналогичные показатели конкурентов либо идеальных (эталонных) компаний. Кроме того, конкурентоспособность является динамичным показателем, изменяющимся под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Для строительных предприятий повышение конкурентоспособности является стратегической задачей. Для того чтобы удержать лидирующие позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития предприятия, снизить свои издержки и всегда идти на шаг вперед конкурирующих компаний необходимо постоянного анализировать и оценивать свою конкурентоспособность, разрабатывать действенную конкурентную стратегию и активно искать резервы повышения конкурентоспособности.

На основе анализа существующих подходов к оценке конкурентоспособности можно сделать вывод, что в современных условиях наиболее подходит методика количественной оценки конкурентоспособности, включающая элементы комплексной сравнительной рейтинговой оценки финансового состояния и деловой активности. Таким образом, конкурентоспособность – это характеристика, которую нельзя выразить односложно, в виде одного показателя. Основу ее составляют многочисленные факторы. Причем каждый из них в отдельности не дает полного представления о данном явлении. Поэтому в рыночном механизме управления необходимо использовать систему показателей, учитывающих особенности рыночной ситуации, специфику хозяйствующего субъекта как элемента рынка.

Таким образом, во второй аналитической главе проведена оценка конкурентоспособности ООО «ИнжГазСтрой». Для этого дана организационно-экономическая характеристика предприятия, рассмотрены основные результаты финансово-хозяйственной деятельности, проведен анализ внешней и внутренней среды с использованием таких инструментов как: STEEP, SNW, SWOT анализы. Так же были выявлены сильные и слабые стороны компании в сравнении с основными конкурентами в стратегической группе.

На основе этих данных были предложены следующие рекомендации по формированию стратегических конкурентных преимуществ компании «ИнжГазСтрой». Во-первых, необходимо внедрить комплексный подход к пониманию конкурентоспособности организации, например программу 20 ключей, которая является синтезов большинства существующих подходов и показывает высокий уровень эффективности. Во-вторых, необходимо списать безнадежную дебиторскую задолженность с целью сокращения долгов, которые скрывают в себе излишние текущие финансовые потребности. И наконец, необходимо использовать лизинг вместо кредитования, сдавать пустующие помещения и оборудование в аренду. Это позволит компании понизить уровень цен, расширить ассортимент предлагаемых услуг, повысить их качество. И одновременно использовать минимальное количество заёмных средств.

# Список использованной литературы

1. Александрова Ю. Ю. Современное содержание механизма конкуренции // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 93-97.
2. Алещенко В. В. Теоретико – методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №1. – С. 107-111.
3. Аристов О. В. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА - М, 2007. – 240 с.
4. Богомолова И. П., Хохлов Е. В. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактор рыночного превосходства экономических субъектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №1. – С. 119-124.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - с. 392.
6. Вайцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2010. – №1. – С. 67-71.
7. Ведин Н. В. Фирма в глобальной экономике: эволюция и конкурентоспособность // Проблемы современной экономики. – 2012. – №1. – С. 97-105.
8. Вихорева О. М., Карловская С. Б. Международная конкурентоспособность России // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. – 2010. - № 2. – С. 118-122.
9. Георги Д., Брун М. Управление качеством: затраты и выгоды // Стандарты и качество. – 2010. – № 7-8. – С. 75-80.
10. Герчиков В.И. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // ЭКО, 2010. - №8, с.43-57
11. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2003. – 347 с.
12. Емельянов С. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.108-111.
13. Иванов В.В. Подходы к формированию систем эффективного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 20-30.
14. Петухова И. В., Петухова Н. В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп товаров и услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №5. – С.28-43.
15. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества отрасли. – М.: Международные отношения, 2005. – 640 с.
16. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3-4. – С. 14-18.
17. Прибылов А. Н. Конкурентоспособность и внутрифирменное стратегическое планирование // Проблемы современной экономики. – 2010. – №3-4. – С. 67-75.
18. Спиридонов И. А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005. – 320 с.
19. Филонова О. В. Планирование мероприятий по продвижению, интеграция в комплекс маркетинговой деятельности // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3-4. – С. 23-29.
20. Adiesis I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. /1. Adiesis. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 2008.
21. Hinnings C.R. Structural Condition of Intra-organizational Power / C. R. Hinnings, D. J. Hickson, J. M. Pennings, R. E. Schneck // Administrative Science Quarterly. 2011. - March. - P. 22 - 44.
22. Hickson D.J A Strategic Contingency Theory of Intra-organizational Power / D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings. // Administrative Science Quarterly. 2011. - June. - P. 216 – 229
23. Greiner L. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. № 4.
24. Greiner L.E. Consulting to management. / L. E. Greiner, R. O. Metzger-Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 2013. 368 p.
25. Krugman P. Competitiveness: a Dangerous obsession. // In: Competitiveness. An International Economics Reader. — N.Y.: Foreign Affairs, 1994.
26. Likert R. The Human Organization. / R. Likert. -N.Y. : McGraw-Hill, 2007.
27. Melitz M. (2003), “The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity, ” Econometrica 71, pp. 1695–1725.
28. Nelson Ph. Advertising as Information / Ph. Nelson // Journal of Political Economy. 2014. - vol. 82. - № 4. - P 719-759.
29. Michael E. Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, January, 2008, p.86.
30. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. / M. Weber. -N.Y.: Oxford University Press, 2007. 388 p.
31. White W. H. The Organization Man. / W. H. White. N.Y. : Simon and Schuster Publishers, 2006. - 432 p.
32. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: www.gks.ru.
33. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#
34. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#

# org_struktura2Приложение 1

# Приложение 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **ВОЗМОЖНОСТИ** | | | | | **УГРОЗЫ** | | | | |
|  |  | 1. Увеличение доли рынка | 2. Рост рынка, увеличение спроса со стороны нефтяных и других компаний | 3. Наличие финансовых ресурсов (заказов, тендеров) | 4. Повышение барьеров для входа в отрасль | 5. Развитие науки | 1. Ужесточение государст. регулирования | 2. Возрастание конкурентного давления | 3. Возможность появления новых конкурентов | 4. Зависимость от нефтегазодобывающих компаний | 5. Технологические изменения, приводящие к снижению спроса на оказываемые компанией услуги |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** | 1. Высокий контроль качества | 1. Использовать опыт, кадры и позицию компании на рынке для увеличения доли.  2. Использовать опыт, кадры и позицию компании на рынке для получения новых заказов и тендеров. | | | | | 1. Ужесточение государственного регулирования останется не замеченным, если продолжать осуществлять высокий контроль качества. 2. Мероприятия по снижению затрат помогут противостоять конкурентам. 3. Репутация и деловые связи минимизируют влияние нефтегазодобывающих компаний. | | | | |
| 2. Хорошая репутация компании у потребителей |
| 3. Внедрение и использование новых методов проведения экономического, фин. анализа, анализа внешней среды |
| 4. Проведение мероприятий по снижению затрат |
| 5. Большой технологический опыт в предоставлении услуг по укладке трубопроводов |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** | 1. Текучесть персонала | 1. Получение новых заказов обеспечит приток денежных средств, за счет которых можно осуществить модернизацию оборудования.  2. Инновационные технологии позволят обновить имеющееся оборудование. | | | | | 21. Необходимо мотивировать персонал, повышать его лояльность, чтобы конкуренты не могли привлечь кадры лучшими условиями труда.  22. Необходимо модернизировать оборудование и идти в ногу с прогрессом, чтобы услуги всегда оставались востребованными. | | | | |
| 2. Компания не имеет ясных стратегических направлений |
| 3. Высокая степень износа оборудования |

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/# [↑](#footnote-ref-1)