

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:
студент 5 курса группы
05001163
заочного отделения
Ачитков В.А.

Научный руководитель:
старший преподаватель
Винник А.Е.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретико – методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке.....	6
1.1 Конкуренция: понятие и сущность.....	6
1.2 Особенности формирования стратегии конкурентоспособности предприятия.....	18
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	24
Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО УК «Тальвег» и основные направления ее повышения.....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2 Оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия.....	45
2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на рынке и обоснование их эффективности.....	57
Заключение	70
Список литературы	73
Приложение.....	77

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что на современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности организации. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

В сложившейся ситуации для успешной конкурентной борьбы предприятиям необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок и вести маркетинговые исследования, выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять основные направления ее повышения.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства и оценки эффективности системы управления. Многие российские предприятия сегодня столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления. Старые советские предприятия в условиях централизованного планирования народного хозяйства не нуждались в выработке реакции на изменение условий хозяйственной деятельности и соответственно в создании открытых систем управления, а новые коммерческие компании зачастую вообще не имеют традиций организованного управления. В результате под давлением внешних и внутренних изменений предприятия теряют управляемость и несут финансовые потери.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания» Тальвег».

Предметом исследования являются факторы, обеспечивающие конкурентоспособность общества с ограниченной ответственностью «Управляющая компания» Тальвег» на рынке.

Цель исследования - разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности «Управляющая компания» Тальвег» на рынке и обосновать эффективность проектных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. изучить теоретико – методологические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия на рынке;
2. оценить организационно-экономическое состояние ООО «УК» Тальвег»;
3. провести диагностику конкурентной среды и оценить конкурентоспособность предприятия на рынке;
4. разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Управляющая компания «Тальвег» на рынке и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Коткова В.В. [26], Завьялова П.А. [19], Адрианова В.Д. [7], Царева В.В. [47], Шальминова А.С. [48], Сухова Л.Ф. [42], Мескон М. [31], Румянцева З.П. [39], Мухин В.И. [32], Родион О.А.[38] и многих других.

Эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные документы Российской Федерации, статистические данные, публикации в специализированных периодических изданиях, данные официальных Интернет – источников, а также внутренняя управленческая документация ООО «Управляющая компания «Тальвег».

Методы исследования: общеметодологическим основанием для выпускной квалификационной работы послужили системный, сравнительный и структурно-функциональный методы. В работе также применялись метод анализа, анализа документов, сравнения, прогнозирования и экспертных оценок.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные автором мероприятия могут быть применены руководством ООО «Управляющая компания «Тальвег» в качестве основных направлений повышения конкурентоспособности и в целом экономической эффективности предприятия на рынке.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретико – методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке

1.1 Конкуренция: понятие и сущность

В современных условиях конкуренция представляет собой движущую силу развития хозяйствующего субъекта. Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, однако лишь при капитализме она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства. К середине XIX в. получил широкое развитие рынок свободной конкуренции, не регулируемый государством. Такой рынок воздействовал на товаропроизводителей исключительно через механизм спроса и предложения, колебания цен, постоянно заставляя считаться с требованиями потребителей, улучшать качество, повышать производительность труда, расширять производство и снижать издержки.

Определенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли: Д. Рикардо, Дж. С. Милль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коробов, Л.П. Кураков, Л.Г. Раменский, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.

Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам, – считает современный американский экономист П. Хайне [38, с. 56].

Представитель неоклассической школы американский экономист Фрэнк Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [24, с. 112-113].

Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. считают, что конкуренция – это наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его [45, с. 89].

В одно время с товарным производством появилась и конкуренция, но только при капитализме она стала главным рычагом рыночного урегулирования производства товаров общественного пользования. Рынок свободной конкуренции стал развиваться только к середине 19 века, так же он не регулировался государством.

Рынок свободной конкуренции оказывал влияние на товаропроизводителей через простой механизм спроса и предложения, за счет колебания цены, непрерывно вынуждая считаться с выдвигаемыми требованиями потребителей об улучшении качества товара (услуги), расширением и улучшением производства, снижением издержек на производстве, а так же о повышении производительности труда.

В Федеральном законе «О защите конкуренции» (№ 135-ФЗ от 26.07.2006) конкуренция определяется как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [4].

Проведенный анализ литературных источников, посвященных данной проблеме показывает, что присутствуют три подхода к определению конкуренции. Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход отражен в отечественной литературе, можно выделить таких авторов, как Литвиненко А.М. и Татьянченко М.П.

Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории, его описывали А. Смит, М. Мескон и другие.

Третий подход рассматривает конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка.

Конкуренция имеет большое значение в механизме рынка. Она стимулирует деятельность производителей. Через конкуренцию они как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно - технического прогресса. Но следует учитывать, что конкуренция обостряет противоречия экономических интересов производителей, обуславливает рост непроизводственных издержек, побуждает создание монополий. Без вмешательства государства конкуренция превращается в разрушительную силу для экономики [31, с. 65-69].

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкуренция - очень сложное понятие. Конкуренция это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. На рисунке 1.1.1 изображены основные функции конкуренции.

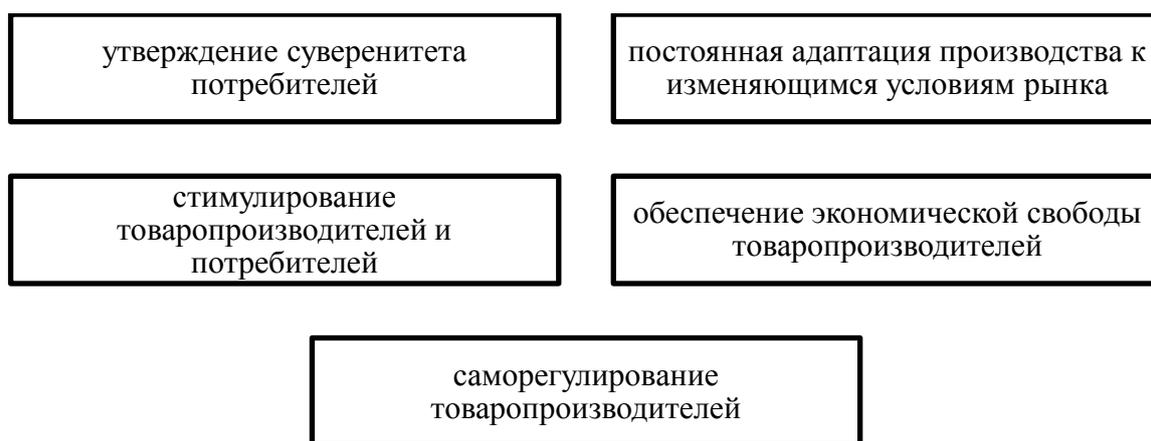


Рисунок 1.1.1 - Основные функции конкуренции

На данном этапе, мы можем сказать, что конкуренция – это сила, которая заставляет производителей товаров и услуг прибегнуть к поиску новых путей для повышения качества товаров, а так же снижению цены.

В отсутствии, или при незначительных запасах ресурсов, появляется новая проблема – произвести экономию ресурсов у потребителей, вследствие повышения качества товара, при возможности упростить конкуренцию, а так же управлять всеми процессами.

Конкуренцию различают по степени интенсивности, она может быть:

- умеренной, это происходит, когда в определенном сегменте рынка действия субъекта конкуренции помогают поддерживать конкурентную среду;

- привлекательной, это происходит, тогда, когда в одном сегменте субъект более качественно удовлетворяет свои потребности (или может получить большую прибыль), чем в другом сегменте;

- ожесточенной для субъекта, происходит, когда конкурент или субъект изгонит, поглотит или уничтожит субъект из сегмента;

- ожесточенной для объекта, происходит, если субъект может уничтожить, вытеснить, поглотить объект из предоставленного сегмента.

Конкуренция различается по формам:

- функциональная, она происходит между товарами-заменителями;

- личностная;

- предметная - происходит между схожими объектами, товарами, которые относятся к одной и той же ассортиментной группе, удовлетворяют ее потребности.

Конкуренцию можно разделить на шесть методов:

- ценовой (основан на снижении цены);

- неценовой (основан на мере улучшения качества товара);

- интегральный (основан на пользовании конкурентных преимуществ приведенных ранее, объекта и субъекта);

- основан на мере роста качества сервиса и обслуживания товара (услуги);

- основан на уменьшении затрат по эксплуатации у потребителей данного товара или услуги;

- основан на повышении качества управления.

Конкуренция может происходить на нескольких уровнях, которые наглядно изображены на рисунке 1.1.2:

местном	•в группе, отделе, организации и т.п.
региональном	•районе города, области и т.п.
национальном	•стране
межнациональном	•в нескольких странах
глобальном	•в мировом масштабе, без конкретно определенных стран

Рисунок 1.1.2 - Уровни конкуренции

До сих пор в экономической литературе продолжают дискуссии по выбору базовых понятий и уровня конкурентоспособности. Вместе с тем от однозначного толкования базового уровня конкурентоспособности зависит и четкое разграничение параметров оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.

Конкурентоспособность продукции стала базовым понятием в иерархии конкурентоспособности, ее можно применить к разнообразным видам товара, относящимся к разным назначениям, например: к производственно-техническим и потребительским, к разным видам услуг (например: информации и т.п.) [18, с. 203-211].

Если рассматривать конкурентоспособность продукции (услуг или товаров), мы можем увидеть, что услуги и товары это одно из средств конкуренции, с их помощью организация стремится получить известность (узнаваемость ее продукции) и получить значительную прибыль (доход).

В случае если взять за объект конкуренции потребности определенных групп потребителей, которые формируют сегмент рынка, определенный фирмами-соперниками, а за субъекты – фирмы-производители и фирмы-услогодатели, можно изобразить конкуренцию в виде модели на рисунке 1.1.3.

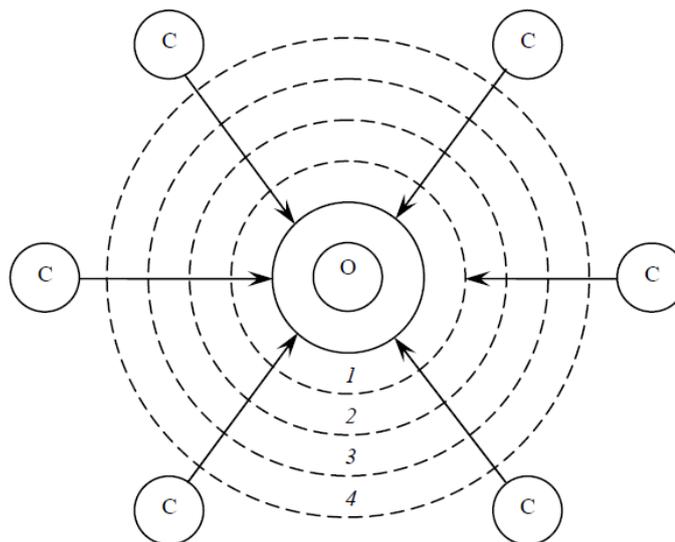


Рисунок 1.1.3 - Лучевая модель конкуренции

C1 – C6 – субъекты (изготовители товаров); O – объект.

Зоны конкуренции: 1 – тотальная; 2 – сильная; 3 – средняя; 4 – слабая

Действие множества субъектов направлено исключительно на один объект. В модели обозначены зоны, которые выполняют роль отборочных уровней. Зону тотальной конкуренции достигают только субъекты, товар (услуга) которых полностью удовлетворяют потребности данного сегмента рынка. Товары, не отвечающие требованиям этой группы потребителей, отсеиваются. Конкуренция обязывает предприятия создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу.

Существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого. Категории конкуренция и конкурентоспособность должны относиться к фиксированному периоду времени и конкретному рынку.

Конкурентоспособность можно описать, как качество объекта, которое показывает уровень потенциального или реального удовлетворения от определенной потребности (нужды) по соотношению с аналогичными объектами, которые можно увидеть на данном рынке. Выделяют конкурентоспособность фактическую и стратегическую (происходит на стадии стратегического маркетинга) [26, с. 44].

В Европе, форум по проблемам управления (ЕМР) представил конкурентоспособность, как потенциальную или реальную возможность организации в имеющихся на данный момент условиях на рынке создавать и продавать (реализовывать) товары, которые привлекательны для потребителя по ценовым (или неценовым) характеристикам, чем те же самые товары у конкурентов. Минус данного определения в том, что он учитывает только товары и их факторы, как ценовые, так и неценовые.

Используемые при оценке конкурентоспособности показатели могут быть качественными (соответствие товара моде, отсутствие или наличие дефекта и др.) и количественными (производительность, потребляемая мощность и др.). Следовательно, критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции.

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать, по меньшей мере, по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик, таблица 1.1.1 [40, с. 36].

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп потребностей:

- исходя из иерархии – базовые и продвинутые;
- исходя из степени выраженности – явные и скрытые.

В экономической литературе определение конкурентоспособности организации склоняется к возможности фирмы изготавливать конкурентоспособную продукцию. Но так как в данное время организации могут изготавливать разнообразные товары и наряду с этим работать на разных

отраслевых рынках в рамках стратегии диверсификации, степень конкурентоспособности организации может не совпадать с уровнем конкурентоспособности продукции (товаров) производимых на данном предприятии.

Таблица 1.1.1 - Классификация критериев конкурентоспособности продукции

Виды признаков классификации	Наименование критериев конкурентоспособности
Потребности (нужды)	Степень качества. Социальная адресность. Достоверность (оригинальность). Надежность. Потребительская новизна. Образ. Информативность. Цена затрат расходования.
Число, общая сумма, учитываемых характеристик	Разовый (индивидуальный). Обобщенный. Коллективный.

Нужно обратить внимание на то, что в качестве основы для сопоставления уровня конкурентоспособности организации берут данные по другим предприятиям-конкурентам, а не по изготавливаемой продукции. Но так же для сравнения одной организации с фирмами-конкурентами нужно брать в расчет категории конкурентов, изображенных на рисунке 1.1.4.

При выборе одних или других видов конкуренции для анализа организации, нужно учитывать цели и задачи исследования, все это может свестись к тому, что будут использовать в качестве основы для сопоставления разнообразные виды продукции (товары), например: товар-заменитель, базовую продукцию и т.п. Та же могут использовать для сравнения различные отрасли, которые имеют специфику к росту конкуренции и рыночных связей [21, с. 78-79].

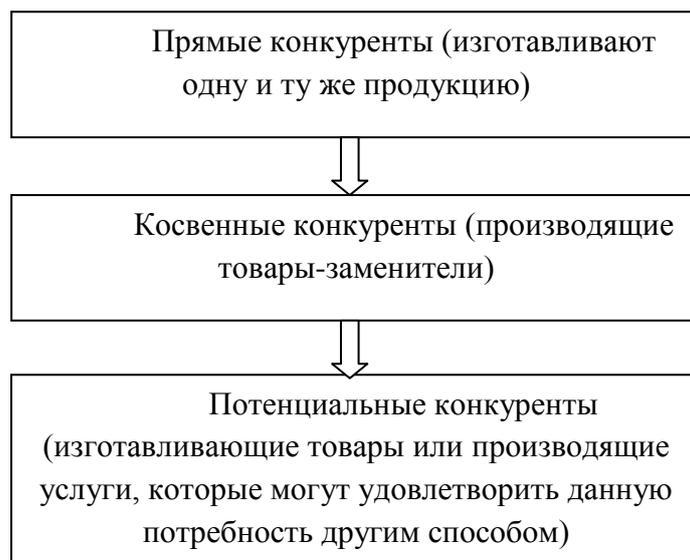


Рисунок 1.1.4 – Категории конкурентов

Воздействие на определение конкурентоспособности организации оказывает влияние и то обстоятельство, что организация может выступать как:

- продукт, который на фондовых рынках имеет рыночную стоимость (например: рыночная стоимость бизнеса или курс акций);
- продукт, который на рынке капиталов имеет инвестиционную стоимость (например: стоимость инвестиций в дальнейшее, или в имеющийся бизнес, а так же его возможная диверсификация).

Модель пяти сил конкуренции М. Портера является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них.

Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении, она изображена на рисунке 1.1.5.

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги.

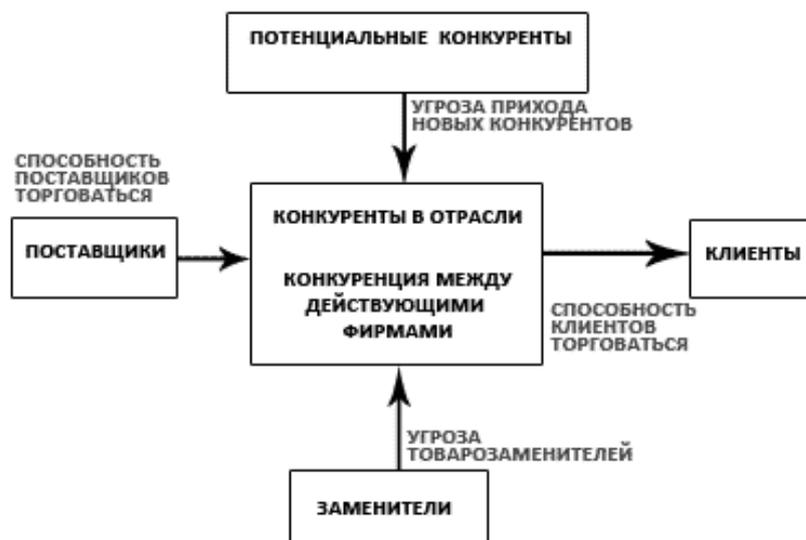


Рисунок 1.1.5 - Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Конкуренция возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм появляется возможность лучше удовлетворить нужды потребителей или необходимость улучшить свою деятельность.

Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько энергично фирмы используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как более низкие цены, улучшенные характеристики товара; более высокий уровень обслуживания потребителей, длительные сроки гарантийного периода, специальные способы продвижения товара на рынок, выпуск новых товаров. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей. В то же время фирмы стремятся использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга [8, с. 64].

Для того чтобы проанализировать конкурентное окружение, руководителям следует оценить возможности каждой из пяти конкурирующих сил. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке. Структура конкуренции в отрасли явно непривлекательна с точки зрения прибыльности, если соперничество между продавцами очень сильное, барьеры выхода на рынок низкие, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, и как

продавцы, так и покупатели могут получать значительные выгоды от участия в сделках. Но если конкурентные силы в целом не оказывают значительного влияния на положение в отрасли, то эта отрасль становится благополучной и привлекательной с точки зрения получения сверхприбыли.

Конкурентоспособность управляющей компании на рынке недвижимости – это ее способность удовлетворять потребности клиентов в управлении объектами недвижимости более качественно и эффективно по сравнению с другими субъектами стратегической конкурентной группы и удерживать долю рынка, обеспечивающую компании требуемый уровень доходности.

Конкурентоспособность управляющей компании зависит от качества ее услуг, поэтому повышение ее конкурентоспособности должно базироваться на принципах эффективного управления недвижимостью, к которым следует относить принцип пообъектного управления, обеспечивающий учет специфических особенностей каждого объекта, принцип целенаправленности управления, предусматривающий, что применительно к каждому объекту недвижимости собственником должна быть определена и зафиксирована цель, на достижение которой направлена деятельность управляющей компании. Ключевым элементом в управлении конкурентоспособностью управляющей компании является выявление и использование компанией резервов повышения конкурентоспособности.

Резервы конкурентоспособности – это специфические возможности управляющей компании, обеспечивающие ей наступательную инновационную стратегию на рынке недвижимости. Резервы конкурентоспособности управляющей компании классифицированы на основе принципов реинжиниринга инновационного предпринимательства на 5 групп:

1. Резервы использования налоговых льгот.
2. Резервы использования организационно-технического потенциала.
3. Резервы использования производственно-технического потенциала.

4. Резервы использования финансово-экономического потенциала.

5. Резервы использования кадрового потенциала.

На конкурентоспособность управляющих компаний влияют две группы факторов: внешние и внутренние. Они представлены на рисунке 1.1.6.



Рисунок 1.1.6 – Факторы конкурентоспособности управляющей компании на рынке

Таким образом, для того чтобы успешно выступать на рынке, не подвергая фирму отрицательному воздействию конкурентных сил, менеджеры должны разработать стратегии, которые могли бы:

- 1) изолировать компанию настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции;
- 2) повлиять на законы конкуренции в отрасли в выгодном для фирмы направлении;

3) обеспечить сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной «игре», охватившей данную отрасль промышленности.

1.2 Особенности формирования стратегии конкурентоспособности предприятия

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого strategos – «искусство полководца». Другими словами, стратегия – это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых – находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес - деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды (рисунок 1.2.1).



Рисунок 1.2.1 - Определение стратегии предприятия

Определение стратегии организации рассматривают как общность его основных целей и главных способов их достижения. Стратегия предприятия разрабатывается и создается на уровне топ - менеджмента, осуществление стратегии предполагает причастность всех уровней управления. Для того

чтобы разработать стратегию организации, нужно определить ориентацию развития для приобретения долговременных конкурентных привилегий и других целей и задач. Стратегия составляется на продолжительный период и нацелена на будущее, с постепенным процессом исполнения.

Стратегию организации можно определить, как функцию времени, которая сконцентрирована на конкретном периоде и служит функцией направления. Направление деятельности организации определяет стратегия фирмы, это может быть: рост, регулирование, уменьшение или соединение вариантов; установление типа конкурентного преимущества, заключение о продукции и рынках, для ориентации финансовых и трудовых ресурсов и т.п. (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Влияние стратегии и действий на успех организации

Действия	Стратегия	
	определенная	неопределенная
Эффективные	Успех в прошлом, и обеспечен успех в будущем	Успех в прошлом, успех в будущем проблематичен
Неэффективные	Некоторый успех в прошлом, в будущем серьезные проблемы	Неудачи в прошлом, такой же результат ожидается в будущем

Майкл Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество. В конечном счете, предприятие обходит своих соперников, если имеет прочное конкурентное преимущество, то есть если его уровень работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и оно в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил. Конкурентное преимущество достигается тогда, когда компания предлагает покупателю товар такой ценности, которую он вряд ли где-либо найдет. Создав преимущество, компания устанавливает более высокие цены на свой товар и получает высокую прибыль.

Конкурентное преимущество может быть экономическим, психологическим или экономико-психологическим. Экономическое преимущество особенно важно для деловых рынков, на которых покупатели

движимы стремлением увеличить прибыльность своей собственной компании.

Конкурентное преимущество получают не те, кто располагает неограниченными ресурсами, а те, кто конструктивно мыслит. Далекое не всегда условием долгосрочного роста компании является высокая норма возврата инвестиций [39, с. 10-34].

Конкурентное преимущество компании заключается в наиболее быстром обеспечении клиентов новыми информационными услугами и товарами, которые будут формировать рынки будущего. Существует множество способов достижения конкурентного преимущества: производить высококачественную продукцию, организовать отличное обслуживание клиентов, предлагать более низкие цены, чем у конкурентов, иметь более удобное географическое расположение. При этом чтобы преуспеть в создании конкурентного преимущества, компания должна предлагать покупателям то, что они считают наиболее приемлемым для себя, - хороший товар по низкой цене или товар улучшенного качества, но дороже.

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения тех или иных конкурентных позиций можно разделить на две группы:

1. преимущества низкого порядка. Возможность использовать дешевую рабочую силу, материалы (сырье), энергию. Важным фактором является, что преимущества низкого порядка - это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго;

2. преимущества высокого порядка - это уникальная продукция, уникальная технология и специалисты, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо, либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее,

либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недостижимом положении, то есть она устойчиво конкурентоспособна [15, с. 46].

Главные факторы успеха, которые влияют на конкурентное преимущество, изображены на рисунке 1.2.2.



Рисунок 1.2.2 – Факторы конкурентного преимущества

Для формирования и удержания конкурентных преимуществ, а также упрочнения конкурентных позиций на рынке любой фирме необходимо располагать соответствующей стратегией. Существует пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках; сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции.

Проблема анализа конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако этот анализ необходим предприятию для осуществления ряда мероприятий, таких как: выработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции,

пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и так далее. Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов и методов к ее анализу.

Для того чтобы организация была конкурентоспособна, нужно усовершенствовать производство и управление, а так же нужно иметь стратегию, задачу и цель, к которой стремится предприятие, и которая должна быть достигнута. Но самое важное, это уметь быстро определить и воспользоваться в конкурентной борьбе своими достоинствами. Нужно направить все силы для того, чтобы развивать стороны организации, которые выгодно отличают ее от возможных конкурентов. Очень много организаций, в связи с выше сказанным, определили свои сравнительные преимущества и сформулировали их во всех возможных правилах и лозунгах, которые должны знать сотрудники этих фирм.

Обычно различают 4 главных уровня (степени) конкурентоспособности предприятия [19, с. 46-48].

Первый уровень – на данном этапе руководители организации рассматривают процесс управления, как что-то внутренне нейтральное. Руководство видит свою роль в том, чтобы производить товары, не стараются удивить потребителей или конкурентов. Высшее звено управления, в данных организациях, абсолютно уверены в высоком уровне своих товаров, как в технической степени, так и в конструкции самой продукции. Они думают, что их товары, по сравнению с товарами конкурентов, имеют много преимуществ, что их маркетинговый отдел и подразделения сбыта работают в полную мощность. На данном уровне считается лишним какие-либо дополнения, усовершенствования на производстве или в управлении.

На втором уровне конкурентоспособности предприятие хочет сделать свои производственные сегменты «внешне нейтральными». Если организации это удастся, то это может означать, что оно полностью достигло стандартов, которые были установлены конкурентами. Организации

пытаются по максимуму перенимать технологии и технические приемы, методы организации производства и пользоваться ими в своей организации, покупать материалы, полуфабрикаты, сырье для производства и комплектующие у поставщиков, к которым обращаются их основные конкуренты.

В управлении качеством продукции и контролем, за уровнем запасов, в организации стремятся использовать те же подходные методы и принципы, что и их конкуренты. Так же они стремятся воссоздать такие же по характеру отношения со своими сотрудниками. На данном уровне руководители организации могут нанять на работу, если это потребуется, специалистов, работников и управляющих из другой организации, которая занимается тем же самым, опираясь на их квалификацию и профессиональные качества, но руководители не берут в расчет специфику своей организации.

Стадия производства «поддерживая изнутри» происходит на третьем уровне конкурентоспособности. На данном уровне управление глубоко действует на производственные сегменты, оказывая помощь в их развитии и усовершенствовании. Успех организации на 3 уровне будет зависеть от того, как эффективно каждая организация применяет технику производства, какими сравнительными достоинствами располагает система управления предприятия и ее производственная структура. Из этого следует, что успех в конкурентной борьбе зависит от управления и стратегии организации, и в полной степени зависит от результативности управления и организации производства и качества, например это может быть значительная оперативность в принятии каких либо решений, хорошая мотивация сотрудников и т.п.

Если фирмы достигают четвертого уровня конкурентоспособности, то можно смело сказать, что они опередили своих конкурентов на несколько лет. Организации на данном уровне повторяют и имитируют опыт других фирм в данной области, желают превзойти всевозможные стандарты, которые существуют здесь, так же не боятся вступать в конкурентную борьбу

и бросить вызов в разнообразных сферах производства. На данном этапе эти организации носят названия фирм мирового масштаба [14, с. 209-211].

Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами, однозначно показали, что в ближайшее десятилетие устойчивые позиции на меняющемся и усложняющемся рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволяет им согласованно решать ряд задач, считавшихся взаимоисключающими.

Это в первую очередь относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременно наращиванию производительности труда, к повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Обеспечение конкурентоспособности предприятия на требуемом уровне предполагает необходимость изучения методов её анализа.

С 60-х годов прошлого века и по настоящее время SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT – анализ».

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении для конструирования стратегий [31, с. 78].

Цель построения расширенной SWOT матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп, различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную

комбинацию внутренних и внешних обстоятельств (рисунок 1.3.1). Совместному анализу подвергаются пары следующих показателей:

- силы - возможности (S-O);
- силы - угрозы (S-T);
- слабости - возможности (W-O);
- слабости - угрозы (W-T).

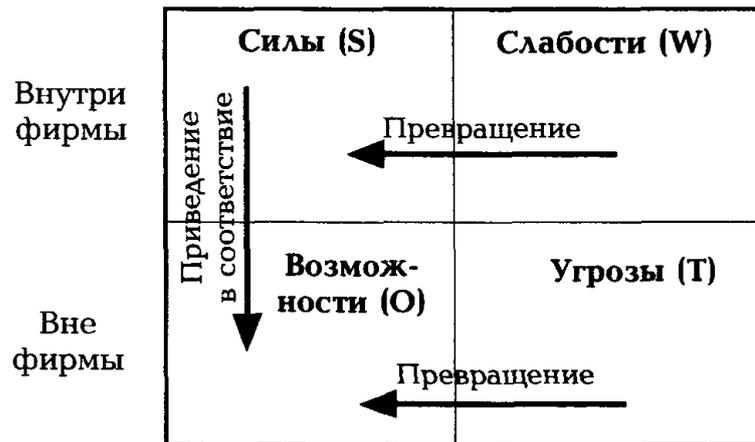


Рисунок 1.3.1 - Схема применения SWOT-анализа

Применение SWOT-анализа сводится к тому, что:

- используется для превращения слабых сторон в сильные, а угроз предприятия в возможности;
- формирование сильных сторон организации в соответствии с ее ограниченными возможностями.

Конкурентные преимущества предприятия рассматриваются на первом этапе SWOT-анализа. Здесь происходит глубокое изучение и анализ силы организации в различных областях (цена товаров, квалификация кадров, географическое расположение фирмы, сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и т.п.).

На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности, в соответствии с которым просчитываются данные. Аналогичные показатели

по конкурирующим товарам прогнозируются и собираются, происходит установление слабостей организации по рассмотренным конкурентным достоинствам предприятия на первом этапе.

Рассмотрение и изучение факторов макросреды предприятия (технологические, экономические, политические и т.п.) происходит на третьем этапе SWOT-анализа. Это делается для того, чтобы вовремя успеть спрогнозировать стратегические и тактические угрозы организации и своевременно избежать убытков от них.

Анализ и рассмотрение стратегического и тактического потенциала организации (капитала, активов и т.п.) происходит на четвертом этапе SWOT-анализа. Это необходимо для уклонения от угроз, уменьшения слабостей и роста силы предприятия.

На пятом, последнем этапе SWOT-анализа рассматриваются и распределяются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии организации [33, с. 56-57].

В Калифорнии, в Стэнфордском исследовательском институте, был разработан метод анализа GAP. Данный метод анализа служит для того, чтобы обнаружить методы разработки стратегии и методы управления, которые бы позволили привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний (рисунок 1.3.2).

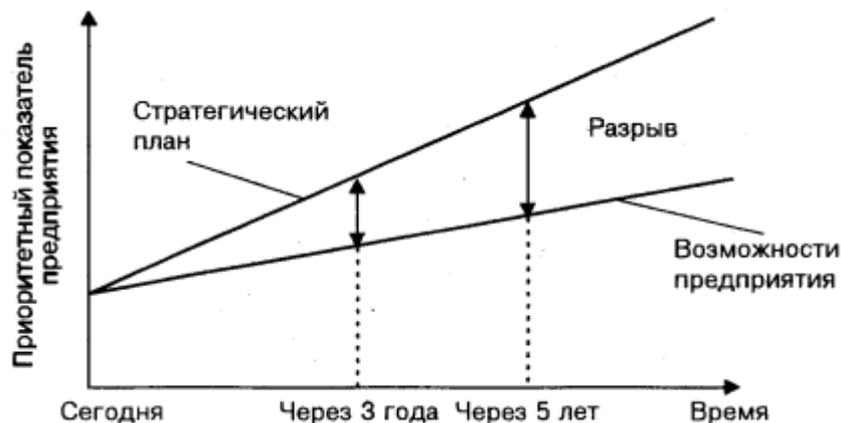


Рисунок 1.3.2 - Схема анализа разрыва

Шаги анализа GАР:

- формирование заранее целей деятельности организации на один год, три года, пять лет;
- прогнозирование статистики нормы прибыли в согласовании с поставленными целями для существующих организаций;
- определение разрыва между прогнозами и целями;
- установление альтернатив реализации инвестиций для каждой организации и прогноз результатов;
- нахождение общих задач конкурентных позиций для организации и прогноз итогов;
- анализ инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждой организации;
- установление целей стратегии каждой фирмы с перспективами портфеля в целом;
- нахождение разницы между заранее планируемыми целями деятельности и прогнозом для каждой организации;
- уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки;
- переоценка стратегий и целей имеющихся в организации в целях создания этих ресурсов.

Подобный анализ может проводиться как группой предприятий, так и отдельными предприятиями.

Исходя из всего, выше сказанного, GАР анализ можно отнести к организационной атаке на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью [44, с. 112-131].

При попытке соединить все элементы единого взгляда на бизнес, приблизительно в 1980 году был разработан метод, который получил название LOTS (в переводе со шведского «лоцман»). Идеология

LOTS отталкивается от того, что организации, предприятия, государственные учреждения должны пытаться и уметь адаптировать свои действия к желаниям и потребностям покупателей.

Метод LOTS охватывает подробное, детальное рассмотрение ряда проблем, которые возникают в бизнесе на разных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии организации в целом до индивидуального проекта внутри предприятия [48, с. 19].

Анализ по методу LOTS включает девять этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организации менеджмента;
- отчетности.

Резюмируя вышеизложенное можно сделать вывод о том, что конкуренцию можно рассматривать, как стремление удовлетворить критерии доступа к редким благам. Предприятие должно быть конкурентоспособным, поскольку это позволит ему занять определенную нишу на рынке, быть значительно выше конкурентов, иметь преимущества перед ними, производить (реализовывать) более востребованную продукцию или услуги, которые пользуются большим спросом среди потребителей, именно это – стремление каждой организации.

Так же конкурентоспособность организации показывает финансовое положение предприятия, для улучшения ее уровня конкуренции, нужно выполнить ряд мероприятий и воспользоваться некоторыми методами. К ним можно отнести метод LOST, который был разработан в 80-х годах 20 века и помогал организациям приспособлять свое производство к требованиям

потребителей. В оценке конкурентоспособности можно использовать модель пяти сил Майкла Портера.

Для выявления сильных и слабых сторон организации используют SWOT-анализ, он помогает выявить достоинства и недостатки изучаемого предприятия, угрозы и возможности фирмы в дальнейшем. При помощи данного анализа можно четко увидеть текущее положение организации на рынке, среди конкурентов и рассмотреть ее состояние в будущем. Так же для определения конкурентоспособности, может быть использован метод анализа GAP и т.п.

Несмотря на разнообразие подходов зарубежных авторов к определению конкурентоспособности, все ученые сходятся в мысли о том, что конкурентоспособность не просто понятие, характеризующее отрасль, фирму, товар по результатам ее деятельности, а совокупность факторов, которыми нужно и можно управлять для повышения эффективности работы фирмы, получения максимальной прибыли и расширения рынка сбыта продукции путем выработки эффективно функционирующего механизма развития фирмы через управление конкурентоспособностью товаров.

Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО УК «Тальвег» и основные направления ее повышения

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Тальвег» – юридическое лицо, осуществляющее деятельность на основании Устава и законодательства Российской Федерации (приложение А).

ООО «Управляющая компания «Тальвег» создано в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским кодексом Российской Федерации.

В связи со вступлением в силу с 1 сентября 2014 года Федерального закона №255-ФЗ (от 21.07.2014г.) о внесении изменений в ЖК РФ, введено лицензирование деятельности по управлению многоквартирными домами. В рамках исполнения законодательства управляющей компанией 20 апреля 2015 года была получена лицензия на осуществление предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами (приложение Б).

Юридический адрес организации: индекс 308002, город Белгород, пр. Богдана Хмельницкого 133 В. Директором управляющей компании является Ашхатоян Манук Бироевич.

Виды деятельности управляющей компании «Тальвег»:

- управление жилищным фондом;
- получение прибыли в результате деятельности;
- уборка внутридомовых мест и придомовой территории;
- техническое обслуживание и ремонт внутридомовых водопроводно-канализационных сетей, сетей отопления и электрических сетей;
- капитальный ремонт;

- предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде жилого и нежилого недвижимого имущества, деятельность по учету и технической инвентаризации недвижимого имущества;
- плата за наем, благоустройство и озеленение;
- консультационные услуги, осуществление функций заказчика-застройщика.

Управляющая компания на локальном рынке является структурой, выполняющей задачи повышения эффективности муниципального управления и взаимодействия бизнес - структур [13, с. 25-27]. Формирование рыночного механизма функциями ЖКХ предусматривает полный отказ от административного влияния муниципальных органов управления и переход на реально-договорные формы отношений (рисунок 2.1.1).

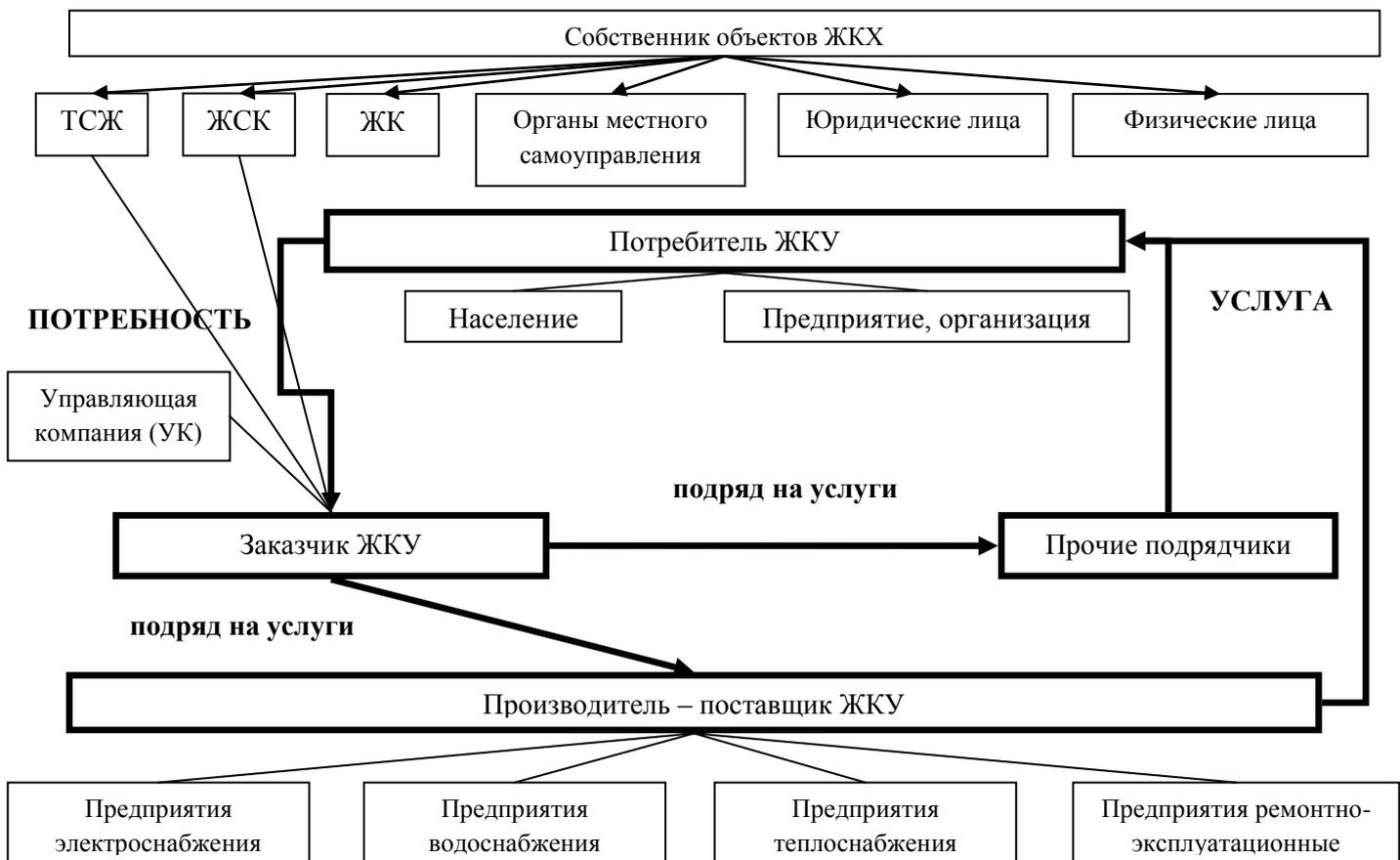


Рисунок 2.1.1 - Схема деятельности и функционирования управляющих компаний

Органами управления ООО «УК «Тальвег» является директор организации. Общим собранием жильцов многоквартирных домов выбирается старший по подъезду и старший по всему дому, которые представляют интересы своих соседей в управляющей компании и решают возникающие проблемы. Раз в квартал проходят собрания, на которых происходит обсуждение насущных вопросов, представители от управляющей компании выслушивают предложения и пожелания жильцов многоквартирных домов.

На способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как работает предприятие, как организована его деятельность и как построена структура управления [34 с. 118-125].

Организационная структура предприятия – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними [11, с. 118]. В управляющей компании линейно-функциональная структура управления. При такой форме управления происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию.

Для линейно-функциональных структур характерно наличие структурированных подразделений, каждое из которых имеет свою поставленную задачу и обязанность. Конкретные характеристики и черты деятельности подразделения отражаются на работе всей организации.

Преимущества такой организационной структуры в углублении специализации, улучшении качества управляющих решений, конкретность заданий исполнителей, и конечно, в простоте этой структуры [19 с. 38-51].

Организационная структура ООО «УК «Тальвег» наглядно представлена на рисунке 2.1.2. К достоинству линейно-функциональной организационной структуры можно отнести компетентность сотрудников, отвечающих за выполнение конкретных функций и задач. Данная структура четко разграничивает ответственность каждого работника предприятия, взаимосвязи между отделами (подразделениями, работниками). При линейно-функциональной структуре уменьшается возможность

дублирования каких-либо действий, решений (усилий) при выполнении тех или иных функций [36, с. 128-131].

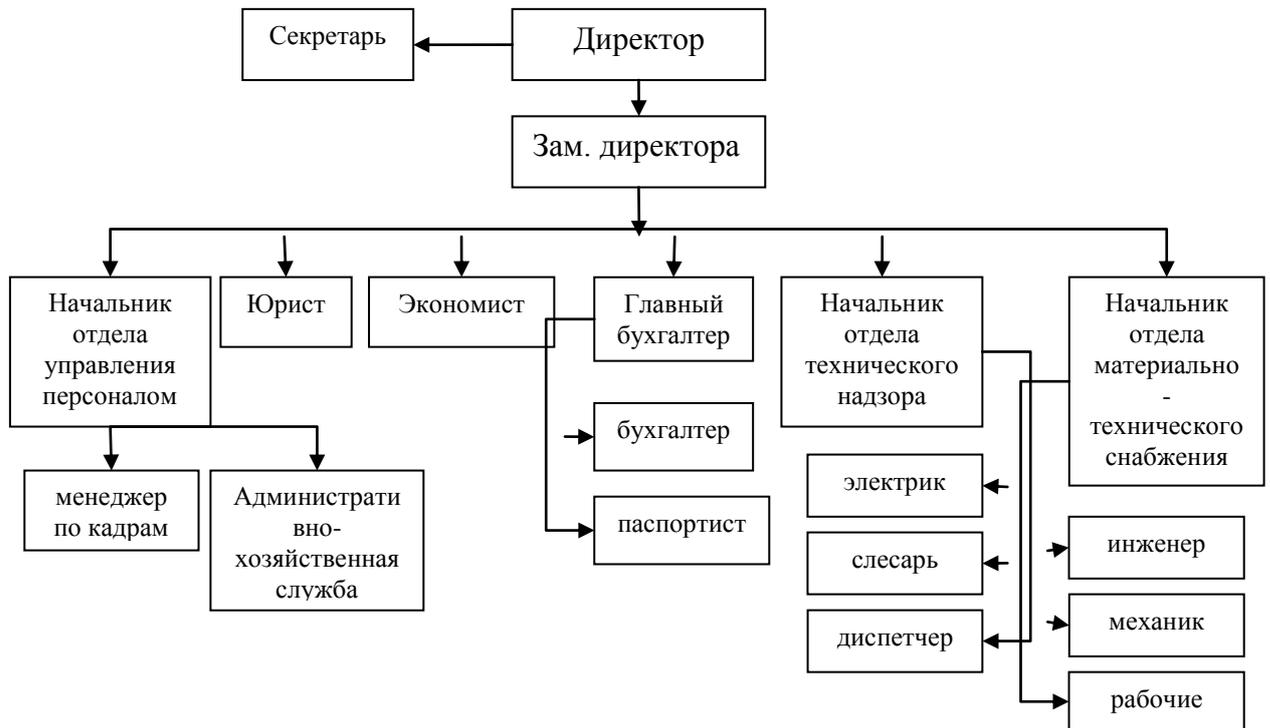


Рисунок 2.1.2 - Организационная структура ООО «УК «Тальвег»

Недостатки этой организационной структуры в том, что возникают сложности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными подразделениями, загруженность руководителей организации и высокие требования, предъявляемые к нему и к его квалификации. Так же данная структура недостаточно гибкая, присутствует низкая скорость управленческих решений, плохая координация действий различных подразделений. Присутствует перегрузка управленцев верхнего уровня, возможна зависимость результатов работы предприятия от квалификации, личных и деловых качеств высших звеньев сотрудников.

Руководство управляющей компании осуществляет директор, назначение и освобождение от должности которого, производится решением общего собрания учредителей. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, руководителя организации помогает аппарат управления.

Служба управления персоналом подчиняется директору управляющей компании, во главе данного подразделения стоит начальник по работе с персоналом. Отдел ведет учет личного состава сотрудников предприятия, составляет приказы, распоряжения, штатное расписание, производит прием, увольнение и перевод (перемещение) работников. Производит консультации по вопросам трудового законодательства и т.п.

Бухгалтерия подчиняется директору, во главе отдела стоит главный бухгалтер управляющей компании. Отдел занимается ведением бухгалтерского и налогового учета, финансово-хозяйственной деятельности организации, составлением декларации, начислением заработной платы и т.п.

Отдел технического надзора подчиняется главному инженеру, который является и начальником данного подразделения. В задачи отдела входит контроль над техническим обслуживанием и техническим надзором за объектами, осуществляет наблюдение за ремонтом жилищного фонда.

Административно-хозяйственная служба подчиняется начальнику отдела службы управления персоналом, данный отдел занимается регистрацией и хранением документальных материалов, получением и хранением необходимых канцелярских и хозяйственных принадлежностей и материалов.

Отдел материально-технического снабжения подчиняется директору управляющей компании, возглавляет подразделение начальник отдела. В данный отдел входят такие сотрудники, как инженер, механик и рабочие. Задача отдела материально-технического снабжения это подготовка и заключение договоров с поставщиками, согласование изменений, которые могут возникнуть, контроль и качество выполняемых работ.

Юрист и экономист находятся в подчинении директора управляющей компании. Юрист занимается правовой поддержкой организации, экономист - расчетами с поставщиками и заказчиками.

Административно-управленческий персонал организации работает согласно внутреннему распорядку и штатному расписанию, пятидневная

рабочая неделя, с понедельника по пятницу, восьми часовой рабочий день, с 9.00 до 18.00, обеденный перерыв один час, с 13.00 до 14.00.

Рабочий персонал организации (слесари, сантехники, механики, разнорабочие и т.п.) работают по скользящему графику. Они работают одиннадцать часов в день с 8.00 до 20.00, обеденный перерыв один час с 12.00 до 13.00, так же в управляющей компании есть дежурный мастер, который работает по ночам, в праздники и выходные дни. Все это делается для улучшения качества обслуживания и возможности в любую минуту и за короткие сроки устранить поломку, которая могла произойти.

Динамика численности административно-управленческого персонала компании «Гальвег» представлена в табл. 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Динамика численности административно-управленческого персонала ООО Управляющей компании «Гальвег»

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение 2014 г./2013 г.		Отклонение 2015 г./ 2014 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	(+,-)	%	(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Директор	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	0
Заместитель директора	0	0	1	7,7	1	6,6	+1	-	0	0
Секретарь	0	0	1	7,7	1	6,6	+1	-	0	0
Главный бухгалтер	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	0
Бухгалтер по квартплате	1	12,5	1	7,7	2	13,2	0	100	+ 1	100
Главный инженер	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	0
Инженер	0	0	1	7,7	1	6,6	+1	-	0	0
Главный экономист	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	0
Экономист	0	0	1	7,7	2	11,1	+1	-	+1	100
Менеджер по кадрам	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	100
Паспортист	1	12,5	2	15,3	2	13,2	+1	-	-	100
Начальник технического отдела	1	12,5	1	7,7	1	6,6	0	100	0	100
Итого	8	100	13	100	15	100	+5	62,5	+2	15,3

Из данных таблицы можно сделать вывод, что с открытия управленческой компании численность административно – управленческого

персонала увеличилась на 87,5 %, т.е. количество сотрудников увеличилось почти вдвое, и в 2015 году составило 15 человек.

По этим данным мы видим, что организация развивается и расширяется, увеличивается спектр ее услуг и растет спрос на рынке, в связи с этим и происходит увеличение штата сотрудников управляющей компании.

Таблица 2.1.2 - Динамика численности производственного персонала ООО УК «Тальвег»»

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Отклонение 2014 г/2013 г		Отклонение 2015 г/2014 г	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	(+,-)	%	(+,-)	%
Диспетчер	0	0	1	10	2	15,4	+1	-	0	100
Механик	1	20	2	20	2	15,4	+1	-	0	100
Слесарь	1	20	2	20	2	15,4	+1	-	0	100
Электрик	1	20	1	10	2	15,4	0	100	0	100
Рабочие (разнорабочие)	2	40	4	40	5	38,5	+2	200	+3	300
Итого	5	100	10	100	13	100	+5	50	+3	23

По данным таблицы 2.1.2 мы видим, что численность рабочего персонала организации возросла на 5 человек в 2014 году по сравнению с предыдущим годом, а в 2015 году количество сотрудников увеличилось на 3 человека по сравнению с 2014 годом.

За три года количество промышленно-производственного персонала выросло на 8 человек (на 160%), что связано с увеличением количества многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией и в целом увеличением доли рынка предприятия.

В течение трех лет, с 2013 по 2015 гг., организация увеличила темпы строительных и монтажных работ, что так же повлекло за собой рост количества сотрудников. В 2015 году в ООО «УК «Тальвег» работало 28 сотрудников. Руководящие должности занимают 6 человек, это директор организации, его заместитель, начальник отдела управления персоналом, отдела технического надзора, начальник отдела материально-технического снабжения и главный бухгалтер, который руководит бухгалтерией.

Служащие, рядовые сотрудники организации, это менеджер по кадрам, бухгалтер, юрист, экономист и т.п. Остальные сотрудники управляющей компании это рабочие, технически-производственный персонал (слесари, механики, сантехники, работники котельной), их в организации насчитывается 13 человек.

Общество с ограниченной ответственностью управляющая компания «Тальвег» ведет упрощенную систему налогообложения (УСН). Это специальный налоговый режим, который направлен на снижение налоговой нагрузки субъектов малого бизнеса, и для облегчения и упрощения ведения налогового и бухгалтерского учета, введена ФЗ РФ от 24.07.2002 № 104-ФЗ, номер 43 [29, с.48]. Отчетность предприятие сдает в виде деклараций в налоговый орган города Белгород.

Результаты финансово – экономической деятельности ООО Управляющая компания «Тальвег» представлены в таблице 2.1.3. Анализ проведен на основании данных плана финансово-экономической деятельности организации (приложение В) и налоговой декларации (приложение Г).

Таблица 2.1.3 – Результаты финансово-экономической деятельности предприятия за 2013-2015 гг., (руб.)

№	Наименование статей	2013 год	2014 год	2015 год
1	2	3	4	5
п/п	Доходы			
1.	Поступления от населения	4 869 400	6 094 000	5 423 300
	плата за содержание и ремонт жилого фонда	2 799 500	4 657 300	4 368 200
	прочие платежи населения за услуги	1 738 100	728 000	771 900
2.	Компенсация льгот - всего	0,0	0,0	0,0
3.	Дотация - всего	0,0	0,0	0,0
4.	Прочие доходы	359 900	183 200	183 200
5.	Платежи собственников жилья на капитальный ремонт	0,0	0,0	0,0
	ИТОГО ДОХОДОВ	4 897 500	6 104 000	5 453 300
	Расходы			
1.	Общексплуатационные расходы, всего	1 238 000	1 404 500	1 404 600
	оплата труда	818 800	1 121 900	1 122 000
	ЕСН	165 400	226 600	226 600
	прочие расходы	253 800	56 000	56 000
	амортизация	0,0	0,0	0,0

Продолжение табл. 2.1.3

1	2	3	4	5
2.	Оплата работ, выполненных специальными подрядными организациями – всего, в т.ч.	3 454 900	4 017 400	3 594 400
	содержание и обслуживание жилого фонда	1 453 500	2 604 700	2 828 400
	электроэнергия	685 100	818 000	337 300
	дератизация	1 700	6 700	4 300
	прочие	1 314 600	588 000	281 200
3.	Услуги РРКЦ	48 600	46 500	98 500
4.	Внеэксплуатационные расходы в т.ч.	74 200	64 000	183 600
	налоги	72 600	64 000	125 600
	сборы и другие обязательные платежи	1 600	-	58 000
5.	Прочие расходы	53 700	51 000	51 200
6.	Капитальный ремонт	0,0	0,0	0,0
	ИТОГО РАСХОДОВ	4 537 600	5 583 500	5 332 000
	Финансовый результат (прибыль)	331 800	510 500	91 300

Из данных таблицы 2.1.3 можно сделать следующие выводы. В 2014 году прибыль компании возросла на 53,8% по сравнению с 2013 годом, что было связано с увеличением объема выполняемых работ и возрастающим количеством обслуживаемых многоквартирных домов. Но в 2015 году прибыль организации резко снизилась на 82% по сравнению с 2014 годом и на 72,4% с 2013 годом и составила 91 300 рублей. Это связано, прежде всего, с увеличением налоговых платежей, а также увеличением затрат по таким статьям как услуги РРКЦ и внеэксплуатационные работы. Так же прибыль организации в 2015 году сократилась из-за неуплаты жильцами обслуживаемых домов коммунальных платежей и увеличившейся задолженностью с их стороны перед управляющей компанией «Тальвег».

Значительная денежная сумма по задолженности за содержание и ремонт жилищного фонда была погашена в начале 2016 года. В 2014 году расходы на оплату труда увеличились на 30% по сравнению с 2013 годом и составили 1 121 900 рублей, в 2015 году они увеличились на 8% по сравнению с предыдущим годом и на 37,2% по сравнению с 2013 годом, что связано с увеличением штата сотрудников, открытием новых должностей и вакансий.

В 2015 году выросла сумма платежей за содержание, обслуживание и ремонт жилищного фонда на 48,6% и составила 2 828 400 руб., что связано с тем, что среднеэксплуатационная площадь, которую обслуживает организация увеличилась на 14,2 % в 2015 году, теперь она приравнивается к 58,7 тыс. м². Далее рассмотрим, насколько прибыльна или убыточна была организация (таблица 2.1.4).

Таблица 2.1.4 - Анализ прибыли и убытка ООО «Управляющей Компании «Тальвег» за 2013-2015 гг. (руб.)

Наименование статей	Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
	2014г./2013г.	2015г./2014г.	2014/2013г	2015/г2014г.
Доход от оплаты за содержание и ремонт жилого фонда, прочие платежи населения	1224600	670 700	11,2	5,8
Прочие доходы	176 700	0	100	0
Общексплуатационные расходы, всего	166 500	-100	6,3	-0,004
Оплата работ, выполненных специальными подрядными организациями – всего, в т.ч.	562 500	423 000	7,5	-5,5
Услуги РРКЦ	2 100	50 000	2,2	34,5
Внеэксплуатационные расходы в т.ч.	10 200	109 400	7,3	44,1
Прочие расходы	2 700	2 000	2,6	0,2
Финансовый результат (прибыль)	178 700	-419 200	21,2	-69,7

Проанализировав динамику основных показателей предприятия, его прибыль и убытки за три года мы можем сделать следующие выводы. Доход от оплаты за содержание и ремонт жилого фонда вырос на 11,2% в 2014 году и составил 5 385 300 руб., в 2015 году эта цифра сократилась почти вдвое. Услуги РРКЦ выросли на 34,5% в 2015 году и составили 98 500 руб., в то время как в 2014 году эта цифра была 46 500, а в 2013 году на 2,2% выше, по сравнению с 2014 годом и составляла 48 500 рублей. Внеэксплуатационные расходы так же увеличились на 44,1% в 2015 году, в 2014 году они увеличились на 7,3% или на 10 200 рублей по сравнению с предыдущим годом.

В 2014 году организация получила прибыль в размере 510 500 тыс. рублей, что на 21,2% выше, чем в 2013 году. Однако в 2015 году прибыль организации резко сократилась на 419 200 рублей (69,7%). Это произошло

из-за возросших долгов и увеличения числа неплательщиков среди жильцов за коммунальные и прочие услуги.

В таблице 2.1.5 произведена оценка динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности управляющей компании «Гальвег».

Таблица 2.1.5 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Управляющей Компании «Гальвег» за 2013-2015 гг. (руб.)

Показатели	Период времени, год			Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1.Выручка от основной деятельности	4869400	6094000	5423300	1224600	-670700	+25,4	-12,6
2.Себестоимость	1237200	1404500	1404600	167300	100	13,5	0,007
3.Валовая прибыль	3632200	4869500	3918700	1237300	-950800	34	-19,5
4.Заемные средства	130000	130000	130000	Нет изменений	Нет изменений	-	-
5.Дебиторская задолженность	2001300	2340000	3537000	-338700	+1197000	+16,9	- 8,3
6.Кредиторская задолженность	918000	1188000	1973000	+200000	+785000	+217	+66
7.Среднесписочная численность работников, чел.	13	23	28	+10	+5	+76,9	+21,7
8.Управленческие расходы	1245000	1515000	1679000	+261000	+164000	+21	+10,8
9.Чистая прибыль	331 800	510 500	91 300	+178700	-419200	+53,8	-82,1

Далее определим рентабельность предприятия, которая показывает, насколько эффективно работает организация за отчетный период. Она означает прибыльность (доходность) организации и определяется по формуле:

$$Рчп = Чп/В, \quad (1)$$

где Чп – чистая прибыль,

В – выручка.

$$Рчп_{2014 \text{ год}} = 510\,500 / 4\,869\,400 = 0,1$$

$$\text{Рчп}_{2015 \text{ год}} - 91\,300/1\,239\,200 = 0,02$$

Из данных расчетов, мы видим, что уровень рентабельности резко упал в 2015 году, следовательно, предприятие потеряло часть прибыли. Все это связано с возросшими долгами организации из-за неуплаты коммунальных платежей жильцами и резкого увеличения цен на электроэнергию, ростом налоговых вычетов, расходов на ремонт и содержание многоквартирных домов и т.п.

Далее мы определим порог рентабельности организации, он высчитывается по следующей формуле:

$$\text{Пр} = \text{Зп} / \text{Квм} \quad (2)$$

где, Зп – постоянные затраты,

Квм – коэффициент валовой маржи.

Для определения коэффициента валовой маржи нам нужно найти сначала значение самой валовой маржи:

$$\text{Вм} = \text{В} - \text{Зпр} \quad (3)$$

где, Вм – валовая маржа,

В – выручка,

Зпр – затраты переменные.

Далее рассчитываем коэффициент валовой маржи:

$$\text{Квм} = \text{Вм} / \text{В} \quad (4)$$

$$\text{Квм}_{2014 \text{ год}} - 2\,076\,600 / 6\,094\,000 = 0,4$$

$\text{Квм}_{2015 \text{ год}} - 1\,728\,900 / 5\,323\,300 = 0,3$, рассчитаем порог рентабельности:

$$\text{Пр}_{2014 \text{ год}} - 1\,404\,500 / 0,4 = 3\,511\,250 \text{ рублей}$$

$$\text{Пр}_{2015 \text{ год}} - 1\,404\,600 / 0,3 = 4\,682\,000 \text{ рублей}$$

По формуле рассчитываем значение валовой маржи, мы будем рассматривать два периода, 2014 и 2015 гг.:

$$\text{Вм}_{2014 \text{ год}} - 6\,094\,000 - 4\,017\,400 = 2\,076\,600;$$

$$\text{Вм}_{2015 \text{ год}} - 5\,423\,300 - 3\,594\,400 = 1\,728\,900.$$

Из произведенных расчетов, мы видим, что величина порога рентабельности в 2014 году была равна 3 511 250 рублей, в данный отчетный период в организацию поступило больше денежных средств, следовательно, она смогла покрыть свои расходы и выйти только в плюс. В 2015 году порог рентабельности увеличился и достиг 4 682 000 рублей, организация смогла превысить этот порог, но прибыль за данный отчетный период была зафиксирована ниже, чем в аналогичный период предшествующих лет.

Рассмотрим коэффициент по соотношению доходов и расходов управляющей компании за 2013-2015 гг. Коэффициент соотношения доходов и расходов находят по формуле:

$$K_{\text{дох.рас.}} = \text{Доходы/Расходы} \quad (5)$$

При расчете коэффициента по формуле, если он больше 1, то деятельность организации можно считать эффективной, если меньше – то неэффективной [15, с. 132]. Произведем расчеты.

$$K_{\text{дох.рас. за 2013 год}} = 4\,869\,400/4\,537\,600 = 1,07;$$

$$K_{\text{дох.рас. за 2014 год}} = 6\,094\,000/5\,583\,500 = 1,09;$$

$$K_{\text{дох.рас. за 2015 год}} = 5\,423\,300/5\,332\,000 = 0,9.$$

Данные анализа наглядно изображены на рисунке 2.1.3.

За рассмотренный период только в 2015 году коэффициент был ниже 1, самый наивысший уровень коэффициента зафиксирован в 2014 году, он составил 1,9.

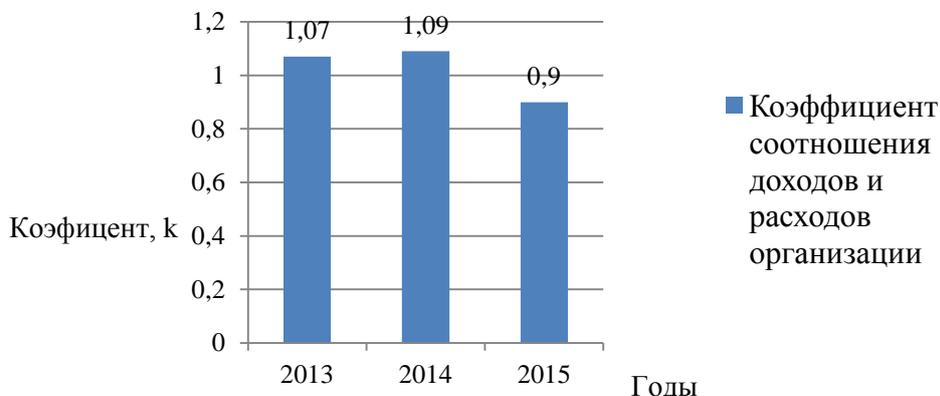


Рисунок 2.1.3 - Коэффициент соотношения доходов и расходов фирмы

Далее мы произведем анализ финансового состояния организации. Финансовое состояние – это совокупность показателей, которые помогают увидеть наличие, размещение и использование финансовых средств и ресурсов. Анализ финансового состояния предприятия нужен для того, чтобы определить платежеспособность предприятия, его деловой, инвестиционной и экономической активности, финансовой стабильности организации и эффективности его деятельности [46, с. 210-215].

Рассчитаем среднемесячную выручку управляющей компании «Тальвег» за 2013-2105 гг. Среднемесячная выручка (K_1) - это отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период, как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде [10, с. 63], рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \text{Валовая выручка предприятия по оплате} / T, \quad (6)$$

где T – количество месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Произведя расчеты мы можем увидеть, что среднемесячная выручка в 2013 году составляла 270 650 руб., в 2014 году она выросла на 29,5% и составила 350 541 руб. В 2015 году среднемесячная выручка упала на 46,4% по сравнению с предыдущим годом, и составила 187 608 руб., и на 30,6% по сравнению с 2013 годом.

Одними из важных показателей деятельности предприятия является его дебиторская и кредиторская задолженность. Дебиторская задолженность – это сумма долгов, причитающаяся организации со стороны других предприятий, фирм, компаний, а так же граждан, являющихся их должниками (дебиторами).

Кредиторская задолженность – это задолженность субъекта (предприятия, организации, физического лица) перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить [45, с. 31-32].

Размер дебиторской и кредиторской задолженности управляющей компании «Тальвег» представлен в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6 – Анализ дебиторской и кредиторской задолженности организации за 2014-2015 гг., (руб.)

Наименование	2014 год	2015 год	Абсолютно е отклонение , +/-	Относительно е отклонение, %
			2015/2014	2015/2014
Дебиторская задолженность				
Население по оплате коммунальных услуг:	1298000	2 020000	722000	55,6
- из них безнадежные	-	611000	611000	0
ООО «АльфаТрейд»	23000	20000	- 3000	- 13
ООО «Белгородстроймонтаж»	1019000	500000	-519000	-50,9
Прочие дебиторы	-	386000	386000	0
Итого	2340000	3537000	1197000	51,1
Кредиторская задолженность				
По платежам бюджета: - из них в федеральный бюджет	71000	248000	177000	249
МУП «Аварийная служба»	10000	-	10000	0
ООО «Сбытовая компания»	98000	-	98000	0
ЗАО «Собцик»	-	3000	3000	0
Газпром	485000	628000	143000	29,4
ЖЭУ «Белгодоинвест»	132000	166000	34000	25,7
ООО «Союздемонтаж»	392000	323000	- 69000	- 17,6
РРКЦ	-	8000	8000	0
ООО «Экотранс»	-	55000	55000	0
Прочие кредиторы	-	542000	542000	0
Итого	1188000	1973000	785000	66

Из таблицы 2.1.6 мы видим, что дебиторская задолженность у организации в 2015 году выросла на 51,5% по сравнению с предыдущим годом и составила 3 537 000 рублей. Такой рост дебиторской задолженности связан с возросшим долгом за неуплату населением жилищно-коммунальных услуг, которые поставляются через управляющую компанию. Задолженность перед ООО «Белгородстроймонтаж» уменьшилась на 50,9% по сравнению с 2014 годом, и составила в 2015 году 500 000 рублей.

Проанализировав кредиторскую задолженность организации, мы можем увидеть, что в ее составе преобладают краткосрочные задолженности.

В 2015 году организация погасила задолженность перед МУП «Аварийная Служба» и ООО «Сбытовая компания», но так же появились и новые кредиторские задолженности - перед ЗАО «Собцик» в размере 3 000 руб., расчетно-кассовым центром – 8000 руб. Появилась задолженность перед ООО «Экотранс» - неуплата за вывоз бытового мусора составляет 55 000 рублей.

Кредиторская задолженность в 2015 году выросла на 66% по сравнению с предыдущим годом и составила 1 973 000. В 2015 году предприятию удалось погасить 17,6% задолженности перед ООО «Союздемонтаж».

Проведя анализ основных показателей деятельности управляющей компании «Тальвег», мы можем сделать заключение о том, что предприятие является достаточно конкурентоспособным на рынке. У предприятия линейно-функциональный тип построения организационной структуры. Штат сотрудников организации расширяется с каждым годом, так же увеличивает спектр деятельности управляющей компании и видов услуг, которые она предоставляет.

Прибыль ООО «Управляющей Компании «Тальвег» в 2013 году составляла 331 800 рублей, в 2015 прибыль организации снизилась из-за возрастающих долгов за коммунальные и иные услуги от граждан (жильцов) и составила – 91 300 рублей. Она сократилась на 27,5% по сравнению с 2013 годом, что так же связано с повышением расходов в отчетном году.

2.2 Оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия

Управляющая компания (УК) – коммерческое предприятие, осуществляющее профессиональное управление многоквартирным домом (домами) и при этом имеющая целью получение прибыли. УК в силу своей специфики имеют более широкие возможности привлечения специалистов,

что позволяет им содержать штат профессионалов в совокупности с собственной производственно-ремонтной базой.

Оценивая преимущества управляющих компаний на рынке ЖКХ, следует выделить:

- заинтересованность в качестве оказываемых услуг (от объема обслуживаемых площадей и количества клиентов напрямую зависит рентабельность бизнеса);

- определение стоимости услуг частных УК в каждом отдельном случае (приложение);

- заинтересованность во внедрении энергосберегающих технологий (% от экономии средств может быть вознаграждением компании);

- индивидуальный подход к эксплуатации каждого дома;

- заинтересованность в отстаивании интересов своих клиентов (управляющие компании выступают профессионалами посредниками между собственниками жилья и поставщиками воды, тепла, электричества) [37, с. 84].

В Белгороде 33 управляющих компаний, из них 22 управляющие компании, муниципальных 8 организаций, в долевой собственности 3 компании, т.е. 66,6% рынка обслуживают частные компании.

В качестве данных оценим положение на рынке управляющих компаний муниципального образования города. По состоянию на 2015 год в Белгороде проживает 385 тыс. человек. Всего на территории муниципального образования УК «Тальвег» восемь многоквартирных домов, общей площадью 63 998,6 м², количество проживающих людей – 517 человек.

Основными конкурентами на рынке являются такие компании, как управляющая компания «ЖБК-1» и «Сириус».

УК «ЖБК-1» обслуживает 67 многоквартирных домов, два дома 1970-1979 годов постройки, 40 домов постройки 2000-2009 гг. и 25 домов постройки 2010-2019 гг. Общая площадь домов 480 966,8 м², количество проживающих 10 074 человека [41, с. 13].

Управляющая компания «Сириус» основана в 2010 году и обслуживает дома, расположенные в разных районах города Белгорода. Компания обслуживает 11 многоквартирных домов, общей площадью 107 275 м², количество проживающих людей 1878 человек.

Мы рассмотрели все услуги, которые оказывают и предлагают управляющие компании «Тальвег», «ЖБК-1» и «Сириус». Изучили их ценовую политику, прайс-листы на разные виды услуг, договора, которые заключают управляющие компании (приложение Д). Изучили официальные сайты рассматриваемых управляющих компаний.

ООО УК «Сириус» предоставляет 66 разнообразных услуг, управляющая компания «ЖБК-1» - свыше 100 услуг, управляющая компания «Тальвег» - 38 разнообразных услуг. Средняя цена на услугу в УК «Сириус» 300-400 рублей, УК «ЖБК-1» и УК «Тальвег» 300-350 рублей. Например – замена однофазного электросчетчика в управляющей компании «Сириус» обойдется в 450 рублей, в управляющей компании «ЖБК-1» в 500 рублей, в «Тальвеге» в 400 рублей. Вызов консультанта на дом по прайс-листу в «Сириус» стоит – 250 рублей, в «ЖБК-1» – 180 рублей, в управляющей компании «Тальвег» – 200 рублей. Как мы видим, управляющая компания «Тальвег» - оказывает значительно меньше услуг, чем УК «ЖБК-1», на 163%, и 73,6% меньше, чем УК «Сириус». Но организация держит цены на услуги на низком уровне и составляет конкуренцию другим управляющим компаниям.

Реклама, одна из затратных статей в бюджете организации, УК «Сириус» и УК «Тальвег» уделяют ей мало внимания, и редко пользуется рекламой в печатных изданиях. Управляющая компания «ЖБК-1» очень часто осуществляет рекламу, как на телевидении и радио, так и в журналах, газетах.

Конкурентные преимущества ООО УК «Тальвег» и ее основных конкурентов были оценены экспертами по пятибалльной шкале

(минимальная оценка -1, максимальная – 5). Результаты оценки представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Оценка конкурентных преимуществ управляющих компаний города Белгород

Факторы конкурентоспособности	ООО УК «Тальвег»	ООО УК «ЖБК-1»	ООО УК «Сириус»
	Средний балл	Средний балл	Средний балл
Виды оказываемых услуг	4	5	4
Качество оказываемых услуг	3	4	3
Ценовая политика	4	5	3
Разработка четкой стратегии	3	4	3
Реклама	2	4	1
Ассортимент предлагаемых квартир и других объектов недвижимости	3	5	2
Общее количество баллов	19	27	16

На основании данных проведенной оценки можно сделать вывод, что лидером рынка является управляющая компания «ЖБК-1», набравшая 27 баллов, управляющая компания «Тальвег» набрала 19 баллов. ООО УК «Сириус» набрала самое наименьшее количество баллов – 16.

Главными критериями, по которым организации уступают лидеру, является реклама и небольшой ассортимент предлагаемых квартир и других объектов недвижимости.

Это обусловлено тем, что управляющая компания «Тальвег» - сравнительно недавно находится на данном рынке, а УК «ЖБК-1» за многие десятилетия работы разработала собственную стратегию ведения бизнеса. Это огромная организация с развитой инфраструктурой, которая обслуживает большую часть многоквартирных домов города Белгород.

ООО Управляющая компания «Тальвег» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, включая высокое качество оформления сделок и оказания услуг, а так же низкий уровень цен.

Далее оценим сильные и слабые стороны ООО Управляющая компания «Тальвег», а так же возможности и угрозы внешней среды при помощи SWOT-анализа (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 - SWOT-анализ ООО УК «Тальвег»

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> - возможность быстрого роста; - появление новых технологий в строительстве; - растущий рынок; - инвестирование в отрасль. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая конкуренция в отрасли; - изменение системы контроля в данной сфере; - нехватка квалифицированных специалистов; - угроза поглощения более крупной компанией; - низкая доступность финансов.
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> - команда квалифицированных специалистов; - опыт; - сравнительно низкий уровень цен на оказываемые услуги, по сравнению с другими управляющими компаниями; - послепостроичный мониторинг зданий и сооружений. 	<ul style="list-style-type: none"> - непостоянство денежного потока из-за высокого уровня дебиторской задолженности; - недостаток финансовых средств; - слабая маркетинговая политика; - низкая мотивация персонала организации; - нехватка специалистов рабочих специальностей.

По результатам SWOT-анализа мы можем сделать вывод о том, что организация обладает потенциалом, в ее составе квалифицированные кадры, достаточно ресурсов для роста и развития, компания прочно занимает свое место на рынке. При этом компания подвержена влиянию и внешних угроз, например, появление новых и достаточно сильных конкурентов, таких как ООО УК «Сириус», или существование крупной жилищной компании УК «ЖБК-1», которая на данный момент обслуживает 67 домов с количеством людей, составляющим 10 074 человека. Наша организация на данный момент обслуживает 8 домов, с количеством проживающих 517 человек.

Так же одна из крупных угроз для каждого предприятия, это отсутствие или дефицит высококвалифицированных специалистов. В данной сфере деятельности это огромный минус для организации. Одной из проблем внутренней политики ООО УК «Тальвег» является нехватка высококвалифицированных кадров, как в управленческом аппарате, так и среди рабочих специальностей (сантехники, электрики, работники котельной и т.п.).

Из-за нехватки этих кадров работа управляющей компании сводится к минимуму, т.к. при поломке, протечке или какой-нибудь неисправности и недостатке в рабочих, жильцы домов, которые входят в состав управляющей компании «Тальвег» могут обратиться к специалистам другой управляющей компании, которых на данный момент в городе Белгороде насчитывается больше 15.

Одной из слабых сторон компании является очень низкое стимулирование персонала организации. На предприятии отсутствуют премии, поощрение за выполнение плана или проведение какого-либо мероприятия. Редко проводятся семинары, тренинги и курсы повышения квалификации. В связи с этим, специалисты не проходят повторного обучения и не посещают семинары, а со временем их знания «устаревают» и методы выполнения работ могут быть не такими эффективными, и не приносить тот результат, на который надеялся заказчик.

Слабая маркетинговая политика тоже влияет на конкурентоспособность фирмы, особенно если сфера деятельности – оказания услуг, чем и занимается управляющая компания «Тальвег». Слабая маркетинговая политика обусловлена тем, что в организации отсутствует специалист по маркетингу, его работу осуществляет менеджер, который в силу своего образования и профессиональной деятельности не может выполнять эту работу качественно. Маркетинг одна из составляющих успешного продвижения компании на рынке. Это и реклама деятельности и услуг предприятия и разработка стратегии организации. Без специально обученного специалиста по маркетингу деятельность компании, а следовательно ее конкурентоспособность, может оказаться на низком уровне.

Проведя полный SWOT-анализ, проанализировав все сильные и слабые стороны компании «Тальвег», мы можем сделать следующие выводы. Организация является достаточно конкурентоспособной, обладает многими конкурентными преимуществами. Однако на данный момент у нее имеется и ряд слабых сторон, таких как дефицит квалифицированных сотрудников,

низкая мотивация персонала и слабая маркетинговая политика. Кроме того, она постоянно подвержена влиянию и внешних угроз - появление новых жилищных компаний и возрастание конкуренции на рынке, низкая доступность финансовых ресурсов, высокий уровень дебиторской задолженности, что может негативно сказаться на общей конкурентоспособности компании.

Проведем анализ конкурентных сил по модели Майкла Портера. Методика выделения пяти сил определяет уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя её большому количеству факторов, включенных в термин «макросреда» [18, с. 102-112].

Таблица 2.2.3 - Оценка угрозы со стороны аналогичных услуг других организаций

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Аналогичные услуги «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны аналогичных услуг		

Из данной таблице мы видим, что уровень угрозы аналогичных услуг со стороны других организаций - высокий. Компания хоть и обладает уникальным предложением на рынке, все равно не справляются с натиском конкурентов и широким спектром предлагаемых услуг других управляющих компаний.

ООО Управляющая компания «Тальвег» нужно развивать и совершенствовать предлагаемый спектр услуг, концентрировать все усилия на построение осведомленности об уникальных предложениях и услугах.

Далее проведем оценку внутриотраслевой конкуренции предприятия.

Таблица 2.2.4 - Оценка внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество организаций	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Низкий уровень насыщения рынка (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Услуги компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Уровень дифференциации предоставляемых услуг на рынке	Организация выполняет стандартизированный пакет услуг	Организация выполняет стандартные услуги, но отличаются по дополнительным преимуществам	Услуги управляющих компаний значительно отличаются друг от друга
		2	
Ограничения в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствие возможности в повышение цен	Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат и повышению прибыли
			1
Уровень выполняемых услуг по плану (в комплексе домов УК «Гальвег»)	Полное выполнение плана	Выполнение плана частично, с погрешностями и отсрочками	План выполняется не в установленные сроки
		2	
Итоговый балл	10		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным, на данный момент в городе Белгород представлено 22 управляющие компании, которые обслуживают более 900 многоквартирных домов.

Для того чтобы быть конкурентоспособной на данном рынке, организации нужно проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать и расширять спектр оказываемых услуг, мотивировать персонал, нанимать квалифицированных специалистов. Снижать влияние ценовой конкуренции.

Таблица 2.2.5 - Оценка угрозы входа на рынок новых компаний

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия, при выполнении какой - либо услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких компаний на рынке	Значимая
		2	
Дифференциация услуг	Низкий уровень разнообразия предлагаемых услуг	Разнообразный выбор платных услуг управляющих компаний	Большой выбор платных услуг, разнообразные нововведения
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий, (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний, (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий, (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих управляющих компаний к снижению цен (за предоставляемые услуги)	Не пойдут на снижение цен	Крупные компании могут пойти на снижение цен за некоторые виды услуг	При любой попытке ввода более дешевого предложения организации могут снизить цену
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	13		
6 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых компаний		
7-4 баллов	Средний уровень угрозы входа новых компаний		
15-19 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых компаний		

Уровень угрозы входа новых компаний на рынок очень высок. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций. Управляющей компании «Тальвег» нужно проводить постоянный мониторинг появления новых организаций. Заключать договора, с более выгодными условиями для клиентов,

направленных на длительность контакта потребителей с управляющей компанией.

Далее мы произведем оценку рыночной власти пользователей услуг, это покажет нам, насколько клиенты привязаны к оказанию услуг организации и насколько высок риск потери текущей клиентской базы. Оценить угрозу потери потребителей можно проанализировав следующие показатели: доля заказчиков, пользующаяся услугами ООО УК «Тальвег»; обращение за оказанием услуг к другой управляющей компании; чувствительность к цене; удовлетворение качеством полученной услуги.

Таблица 2.2.6 - Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Клиент всегда будет переключаться на организацию с низкими ценами	Клиент будет переключаться только при значимой разнице в цене за услугу	Заказчик абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребитель не удовлетворен качеством оказываемых услуг	Неудовлетворенность ключевым моментам выполняемых услуг	Неудовлетворенность «вспомогательными» моментами выполняемых услуг	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Доля клиентов с большим объемом заказов	Более 40% приходится на нескольких крупных заказчиков	Незначительная часть клиентов держит около 20% заказов	Объем заказов на услуги УК равномерно распределен
			1
Итоговый балл	5		
3 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиента		
4-6 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиента		
7-9 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиента		

Угроза потери клиентов в данной организации находится на среднем уровне (при уходе ключевых заказчиков – будет значимое падение заказов). Многих клиентов не удовлетворяет текущий уровень работ по отдельным направлениям. В организации существуют менее качественные, но выгодные предложения на оказание платных услуг. В данном случае ООО УК «Тальвег» нужно диверсифицировать портфель заказчиков (клиентов).

Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене (это могут быть акции, дополнительные услуги по низким ценам или две услуги по цене одной и т.п.). Повысить качество выполняемых работ и т.д.

В таблице 2.2.7 мы проанализируем и дадим оценку угрозы со стороны поставщиков. Поставщиками в данной организации выступают разнообразные компании, которые отвечают за:

- поставку оборудования для сантехнических работ;
- поставку материалов для электромонтажных работ;
- услуги кабельного ТВ и интернета;
- заключение договора об озеленении газонов;
- отопление помещений (работа котельной).

Таблица 2.2.7 - Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в количестве и объемах	Неограниченность в количестве и объемах
	2	
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков
	2	
Итоговый балл	5	
3 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
4-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	

В таблице 2.2.7. мы проанализировали угрозы со стороны поставщиков. Их влияние на организацию – среднее, т.к. на рынке широкий выбор поставщиков и УК «Гальвег» имеет возможность заключить договора с любой организацией, но существует ограничение в количестве и объеме поставляемого оборудования и материалов. И так же существуют ценовые барьеры, за которые управляющая компания не хочет выходить.

Проведя анализ конкурентных сил, оценив конкурентоспособность компании, можно сделать следующие выводы. ООО управляющая компания «Тальвег» - организация, существующая на рынке более десяти лет, зарекомендовавшая себя, как ответственное предприятие со штатом профессиональных сотрудников. Количество обслуживаемых домов организации с каждым годом возрастает. Но ситуация на рынке услуг меняется и на данный момент существует высокий уровень угрозы со стороны других управляющих компаний.

Компании «Тальвег» необходимо развивать и совершенствовать предлагаемые услуги, чтобы быть конкурентоспособной, проводить постоянный мониторинг предложений других управляющих компаний, снижать влияние ценовой конкуренции. Уровень угрозы входы на рынок новых конкурентов так же велик.

Анализ показал, что основные проблемы компании заключаются в слабой организации маркетинговой деятельности, которая проявляется в отсутствии рекламы, неузнаваемости фирмы, а, следовательно, и в снижении конкурентоспособности компании на рынке услуг. Отсутствие на предприятии специалиста по маркетингу, который мог бы проводить мониторинг рынка и заниматься продвижением организации.

Еще одна проблема УК «Тальвег» это низкая мотивация персонала, отсутствие на предприятии премий, поощрений, которые могли бы вызвать у сотрудников стимул к работе, выполнения плана и достижений наивысших результатов.

Кроме того, нехватка специалистов рабочих специальностей и их низкая квалификация, является еще одной значительной проблемой для управляющей компании.

2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия и обоснование их эффективности

Конкурентоспособность управляющей компании зависит от качества ее услуг, поэтому повышение конкурентоспособности компании должно базироваться на принципах эффективного управления [48, с. 67].

Анализ сильных и слабых сторон компании позволил очередной раз доказать, что в управляющей компании «Тальвег» существует достаточное количество проблем, корень которых лежит в отсутствии установленной стратегии предприятия. В данный момент на рынке сформировалось достаточно большое количество возможностей для развития.

Можно предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- совершенствование маркетинговой деятельности за счет введения в штат должности маркетолога;
- улучшение стратегии организации;
- повышение уровня мотивации персонала, набор высококвалифицированных кадров (рабочего персонала).

Первостепенное значение в конкурентной борьбе имеет обеспечение надлежащего качества услуг, предоставляемых управляющей компанией ООО УК «Тальвег». Стратегия представляет собой «обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании».

Конкурентная стратегия имеет целью обеспечить компании такое положение, которое позволяет ей извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил [26, с. 74].

По результатам проведенного исследования необходимость в разработке стратегии для ООО УК «Тальвег» является актуальной. Было установлено, организация маркетинговой деятельности в компании «Тальвег» осуществляется на низком уровне. Определение новых рынков сбыта, новых потребителей продукции, проведение исследований рынка,

повышение конкурентоспособности организации выполняется интуитивно, разрозненно и несогласованно.

Стратегия позволит:

- максимально использовать потенциально сильные стороны и создавать новые конкурентные преимущества;
- максимально устранить слабые стороны с тем, чтобы использовать привлекательные возможности;
- максимально использовать перспективы, соответствующие возможностям фирмы;
- обеспечить защиту от внешних угроз;
- привлечь новых покупателей.

В рамках разработки стратегии необходимо определить следующие пункты:

1. Разработка миссии ООО управляющая компания «Тальвег». В течение всего времени существования этой организации руководство не уделяло этому мероприятию должного внимания.

Миссию для управляющей компании можно определить как: «Повышение уровня качества выполняемых услуг в многоквартирных домах и формирование благоприятного имиджа компании на рынке». Максимальное удовлетворение потребности каждого клиента путем индивидуального подхода и работы с ним только высококвалифицированных специалистов.

2. Определение целевой направленности (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 - Определение целевой направленности

Ключевые направления	Цели
1	2
Стратегическая цель	Расширение рынка, путем закупки качественных строительных и отделочных материалов, которые используют в работе, снижение цен на предлагаемые услуги.

продолжение табл. 2.3.1

1	2
---	---

Тактические цели и их достижение	Повышение эффективности материально-технической продукции предприятия, повышения уровня качества выполняемых услуг, путем совершенствования системы управления запасами и разработки программы по повышению квалификации сотрудников управляющей компании.
Положение на рынке	Осуществляет деятельность в условиях чистой конкуренции.
Сфера ресурсов	Сотрудничество с постоянными поставщиками: заключение договоров на поставку товара с удовлетворяющими обе стороны условиями.
Прибыльность	Повышение уровня услуг с приростом прибыли не менее 25%.
Управление	Направленность руководителя на построение профессиональной команды.
Кадры	Сохранить персонал организации и повысить его ответственность.
Социальная ответственность	Сотрудники работают согласно требованиям Трудового Кодекса РФ.

3. Определение основных стратегий (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 - Определение основных стратегий ООО УК «Тальвег»

Вид стратегии	Стратегия	Обоснование
Глобальная стратегия	Стратегия минимизации издержек	Использование превосходства по издержкам для увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли
Корпоративная стратегия	Стратегия связанной диверсификации	Расширить потенциальный рынок
Конкурентная функциональная стратегия	Оборонительная стратегия	Ориентация на стабильные реинвестиции для защиты и сохранения своих позиций
Функциональная стратегия	Финансово-инвестиционная	Привлечение капитала
	Социальная стратегия	Обучение персонала, возможность повышения квалификации

Стратегическая ориентация организации ООО УК «Тальвег». Для развития организации была выбрана стратегия минимизации издержек, путем совершенствования системы управления качеством выполняемых услуг и закупка хорошего оборудования и материала, используемого в работе сотрудниками управляющей компании. Такие новшества позволят повысить эффективность работы и конкурентоспособность организации.

Создавать отдел маркетинга на данный момент будет не целесообразно, т.к. это связано с большими затратами. Поэтому мы предлагаем ввести в

штат должность маркетолога, который будет заниматься рекламой компанией УК «Гальвег».

Организация давно существует на рынке, но почти никогда не пользовалась рекламой на телевидении, радио или в газетах (журналах). Всю информацию об организации можно найти на официальном сайте в интернете, который компания создала три года назад. Но в кризисной ситуации, которая складывается на данный момент в стране, надо воспользоваться рекламой в СМИ для привлечения большего количества клиентов и заказчиков, изложить в рекламе все плюсы организации, рассказать о возможных выгодах, прокомментировать цены управляющей компании на определенные виды услуг.

Реклама на радио является одной из недорогих, но продуктивных рекламных компаний. Мы выбрали радиостанцию «Мир Белогорья», на которой и рекомендуем руководству компании «Гальвег» пустить рекламу в эфир. Радио «Мир Белогорья» в Белгороде вещает на частоте 100,9 FM.

Популярная, местная, музыкально-информационная радиостанция, основанная в 2007 году. Возможность рекламного охвата - Белгород и вся Белгородская область. Ядро аудитории - мужчины и женщины от 30 до 55 лет, с различным социальным статусом, среди которых: руководители, рабочие, служащие, специалисты и другие. В таблице 2.3.3 представим стоимость аудиозаписи и ее размещения в рекламных блоках на радио.

Таблица 2.3.3 – Стоимость аудиозаписи и ее размещения в рекламных блоках

Время выхода рекламы в эфир	Стоимость (руб. за сек.)	Наименование услуг	Стоимость запись аудиозаписи
07.00 – 10.00	25	Информационный ролик: 1-2 диктора, музыкальный фон+сценарий, хронометраж до 30с.	5 000
10.00 – 13.00	21		
13.00 – 17.00	18		
17.00 – 20.00	25		
20.00 – 24.00	18		

Мы планируем записать информационный ролик длительностью не более 20 секунд. Размещение рекламы на радио будет осуществляться 1 раз с

7.00 до 10.00, с 13.00 до 17.00, и с 17.00 до 20.00, ролик будет прокручиваться в будни, в течение 20 дней. Стоимость размещения ролика на радио составит 27 200 рублей. Стоимость самой аудиозаписи - 5 000 рублей. Таким образом, общая стоимость составит 32 200 рублей.

Так же можно использовать рекламу в белгородском журнале, посвященному строительству и недвижимости. Нами был выбран белгородский журнал «БелСтрой», который выходит четыре раза в год, начиная с 2003 года, тиражем 3 000 экземпляров и распространяется бесплатно в торговых центрах, магазинах и крупных организациях города. В таблице 2.3.4 представлена стоимость размещения рекламы в данном журнале.

Таблица 2.3.4 – Стоимость размещения рекламы в журнале «БелСтрой»

1. Модульная реклама (горизонталь x вертикаль, мм):	Стоимость, руб.
2/1 полосы, разворот (430x307 мм — под обрез, 400 x 277 мм — информация)	120000
1/1 полоса (215x307 мм — под обрез, 190x277 мм – несущая информация)	75000
1/2 полосы (190x126 мм или 93x257 мм)	45000
1/4 полосы (190x61 мм или 93x126 мм)	27000
1/8 полосы (93x61 мм или 190x29 мм)	16000
1/16 полосы (93x29 мм)	10000
2 Реклама на обложках журнала:	
1/1 полоса на 2-й странице обложки (215x307 мм)	120000
1/1 полоса на 3-й странице обложки (215x307 мм)	110000
1/1 полоса на 4-й странице обложки (215x307 мм)	150000
2.1. Реклама перед содержанием журнала:	
2/1 полосы, разворот (430x307 мм — под обрез, 400 x 277 мм — информация)	160000
1/1 полоса (215x307 мм), 190x277 мм – несущая информация)	100000
1/2 полосы (190x126 мм или 93x257 мм)	60000
3. Статьи на правах рекламы:	
Стоимость, руб.	
2/1 полосы, разворот, 2 полосы верстки журнала	90000
1/1 полоса, 1 полоса верстки журнала	60000
1/2 полосы, 1/2 полосы верстки журнала	36000
1/4 полосы, 1/4 полосы верстки журнала	22000
4. Скидки и бонусы при размещении рекламы	
Проценты, %	
3 одновременно оплаченные публикации	10%
6 одновременно оплаченных публикаций	20%
Скидка для рекламных агентств	20%

Мы предлагаем модульную рекламу и размещение информации на 1/4 полосы (190x61 мм или 93x126 мм), стоимостью 27 000 рублей в год за 4 выпуска журнала.

Заниматься планированием и организацией рекламной деятельности должен будет маркетолог, должность которого мы и рекомендуем вести в штатное расписание. Общие затраты на введение в штатное расписание должности маркетолога составят 355 000 рублей. При этом они будут подразделяться на две категории: единовременные и постоянные (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 - Расчет предполагаемых затрат в связи с введением новой должностной единицы

№ п/п	Тип затрат	Цель затрат	Сумма, рублей	Примечание
1	единовременные	найм сотрудника	20 000	стоимость услуг оплачивается в размере 1 месячной заработной платы сотрудника
2	единовременные	обучение сотрудника в	5 000	затраты возникают в связи с тем, что старшему менеджеру необходимо будет тратить часть рабочего времени на обучения нового сотрудника
ИТОГО единовременных затрат:			25 000	
6	постоянные	заработная плата	240 000	
7	постоянные	краткосрочные курсы повышения квалификации	20 000	для оптимальной и более эффективной работы необходимо регулярное повышение квалификации сотрудника
8	постоянные	ЕСН с заработной платы	72 000	
ИТОГО ЗАТРАТ:			355 000	

Общие затраты на осуществление мероприятий, связанных с рекламной деятельностью, представлены в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6 – Расходы на маркетинговую деятельность управляющей компании «Гальвег»

Наименование расходов	Сумма, рублей в месяц
реклама на радио	32 200
реклама в журнале «БелСтрой»	2 250
Итого	34 450

Отраслевой опыт показывает, что при осуществлении подобных мероприятий эффективность рекламы составляет от 5% - 10%. Прибыль ООО Управляющая компания «Тальвег» за 2015 год составила 91 300 рублей. Поэтому:

$$\text{min эффект} = (5\% * 762\,000) / 100\% * 12 = 54\,780 \text{ рублей в год};$$

$$\text{max эффект} = (10\% * 762\,000) / 100\% * 12 = 109\,560 \text{ рублей в год}.$$

В первый месяц, после введения мероприятий по повышению маркетинговой деятельности предприятие уйдет в минус, т.к. затраты будут превышать доход от внедренных мероприятий. Но уже через один месяц, когда закончится реклама на радио, предприятие выйдет в «плюс» и будет получать следующий доход от внедрения мероприятий. Произведем расчет за 11 месяцев, после завершения рекламы на радио.

$$\text{min эффект} - \text{затраты} = 50\,215 - 27\,000 = 23\,215 \text{ рублей в год};$$

$$\text{max эффект} - \text{затраты} = 100\,430 - 27\,000 = 73\,430 \text{ рублей в год}.$$

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что эффект от внедренного данного мероприятия через несколько месяцев будет составлять от 23 215 рублей до 73 430 рублей в год.

Если мероприятия по улучшению маркетинговой деятельности предприятия увеличат доход на 5-10%, то управляющая компания сможет увеличить прибыль почти в два раза, чем в 2015 году

На данный момент довольно сложно рассчитать экономический эффект от найма нового сотрудника. Можно предположить, что после появления в компании квалифицированного маркетолога существенно возрастет результативность реализации рекламных мероприятий и соответственно повысится и величина получаемой прибыли.

Кроме того, при успешном внедрении еще одной функции вновь нанимаемого сотрудника, а именно – разработки и внедрении фирменного стиля компании, можно предположить, что повысится узнаваемость ООО УК «Тальвег» на рынке, а так же лояльность клиентов. Вероятно, возрастет и лояльность самих сотрудников к своему предприятию за счет создания

визуального образа и корпоративного стиля компании. Таким образом, от найма нового сотрудника и грамотного выполнения им своих функций, ожидается довольно высокий не только экономический, но и социальный эффект.

Следующим мероприятием по повышению конкурентоспособности ООО УК «Тальвег» мы выделили мотивацию персонала и прием на работу высококвалифицированных сотрудников. Проанализируем качественный состав сотрудников Управляющей компании «Тальвег». Источником данных является штатное расписание работников. Все анализируемые показатели представлены в таблице 2.3.7

Таблица 2.3.7 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «УК «Тальвег»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
	2013 г.	2014г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Группы работников по образованию							
Средне-специальное	5	7	13	+2	+6	40	85,7
Высшее	9	18	18	+9	0	100	-
Группы работников по трудовому стажу							
1 год	2	7	8	+5	+1	250	14,3
3 года	3	8	11	+5	+3	166,7	37,5
Свыше 5 лет	9	10	12	+1	+2	11,1	20

Категории сотрудников по трудовому стажу представлены графически на рисунке 2.3.1.

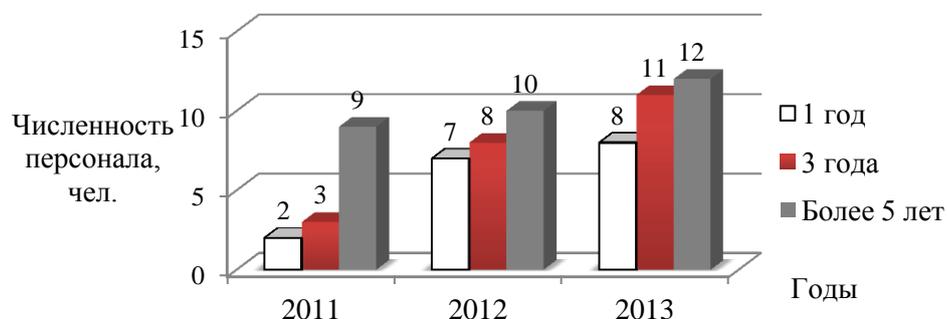


Рисунок 2.3.1 - Состав персонала по стажу работы

Как видно из представленной диаграммы, в организации работают достаточно опытные сотрудников, которые имеют стаж от 3 до 5 лет и более.

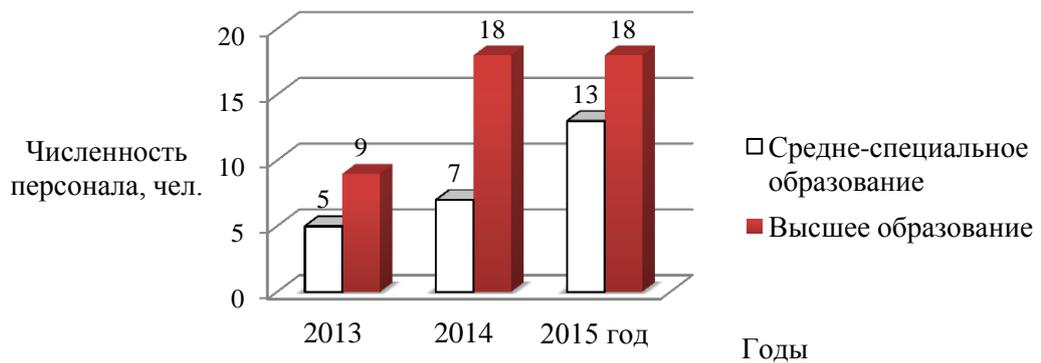


Рисунок 2.3.2 - Распределение сотрудников по образованию на предприятии

Из данной диаграммы видно, что на предприятии преобладают сотрудники с высшим образованием. Сотрудники, имеющие средне-специальное образование, занимают технические и производственные должности, их число в 2015 году составляло 13 человек.

Сейчас организации нужно большее количество рабочего персонала, сантехники, электрики с большим стажем работы и образованием выше средне-специального, так как на данный период времени большая часть денежных средств поступает в организации при ремонте, демонтаже и предоставления платных услуг по прейскуранту управляющей компании.

Если работа будет выполнена отлично, то заказчики останутся довольны, и в дальнейшем могут порекомендовать наших специалистов своим друзьям, родственникам и т.д. Это повысит спрос организации на рынке, возрастет денежный приток, поступающий в управляющую компанию, что повысит уровень ее конкурентоспособности.

Мотивация очень важна в работе персонала предприятия, это все влияет на уровень конкуренции организации. Без мотивации сотрудник не стремится увеличить продуктивность своего труда и уровень его деятельности падает на 30-35%, если мотивировать его труд материальным

вознаграждением (личной премией, увеличением процентной ставки и т. п.) производительность труда возрастает.

Так же мотивация может достигаться с помощью нематериального стимулирования (грамоты, доска почета, лучший сотрудник месяца и т. п.), все это повышает уровень лояльности и заинтересованности сотрудников ООО «УК «Гальвег».

Как показал анализ, основными слабыми сторонами существующей системы мотивации труда работников управляющей компании, являются следующие аспекты:

- в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда;
- оперативным управлением занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы мотивации персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на услуги предприятия. В данные периоды сотрудники управляющей компании могут не справиться с объемом работы в указанные и запланированные сроки, это все может происходить, из-за того, что руководству не удастся привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования организации возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в

повышении деятельности управляющей компании для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства. При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства. Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достижимые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. Достигаемые цели: участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. «Job» - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО УК«Гальвег» должно основываться на установлении

зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в управляющей компании могут стать:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- помощь в повышении образования, профподготовке и т.п.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективно реализовывать стратегию предприятия.

В целом, предложенные нами мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Управляющая компания «Тальвег» на рынке, по нашему мнению, являются эффективными, поскольку они позволят привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка компании, увеличить объемы продаж, а соответственно и величину получаемой прибыли.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы были выполнены поставленные задачи, а именно:

- изучены теоретико – методологические основы управления конкурентоспособностью предприятия на рынке;
- проанализировано организационно-экономическое состояние ООО «УК» Тальвег»;
- оценена конкурентоспособность предприятия на рынке;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Управляющая компания «Тальвег» на рынке и обоснована их эффективность.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлась повышения конкурентоспособности на примере ООО Управляющая компания «Тальвег» и обоснование ее экономической эффективности.

В первой части выпускной квалификационной работы были изучены теоретические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации, которые показали, что в настоящее

время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

Конкурентоспособность управляющей компании на рынке недвижимости – это ее способность удовлетворять потребности клиентов и эффективно по сравнению с другими субъектами стратегической конкурентной группы и удерживать долю рынка, обеспечивающую компании требуемый уровень доходности.

Конкурентоспособность управляющей компании зависит от качества ее услуг, поэтому повышение конкурентоспособности компании должно базироваться на принципах эффективного управления недвижимостью, к которым следует относить принцип пообъектного управления, обеспечивающий учет специфических особенностей каждого объекта, принцип целенаправленности управления, предусматривающий, что применительно к каждому объекту недвижимости собственником должна быть определена и зафиксирована цель, на достижение которой направлена деятельность нашей управляющей компании.

Во второй части исследования проанализирована конкурентоспособность ООО Управляющая компания «Тальвег». Представлены данные по составу и структуре административно-управленческого и промышленно-производственного персонала сотрудников ООО «УК «Тальвег». Оценены финансово – экономические результаты деятельности предприятия, проведен анализ работы управляющей компании. ООО Управляющая Компания «Тальвег» – коммерческая организация,

ставящая перед собой цель получение прибыли посредством удовлетворения материальных и иных потребностей своих клиентов.

Оценив конкурентоспособность предприятия, нами был предложен комплекс мероприятий, направленных на ее повышение:

- совершенствование маркетинговой деятельности и введение новой должностной единицы – должности маркетолога;
- разработка стратегии организации;
- мотивация персонала, набор высококвалифицированных кадров (рабочего персонала)

В целом, предложенные нами мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО Управляющая компания «Тальвег» на рынке, по нашему мнению, являются эффективными, поскольку они позволят привлечь новых потребителей и увеличить долю рынка компании, увеличить объемы продаж, а соответственно и величину получаемой прибыли.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
2. **Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
3. **Российская Федерация. Законы. Жилищный кодекс РФ** // <http://www.garant.ru/>.
4. **Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции: федеральный закон РФ от 26 июля 2006г. (в ред. от 01.03.2011г.) № 22 - ФЗ** // <http://www.consultant.ru>.
5. **Российская Федерация. Законы. О государственном земельном кадастре: федеральный закон РФ от 2 января 2000 г. N 28- ФЗ.** // Собрание законодательства РФ. –2006. – № 28. – Ст. 42.10.
6. **Российская Федерация. Законы. О основах федеральной жилищной политики: федеральный закон РФ от 24 декабря 2002 г. № 179–ФЗ** // Собрание законодательства РФ. –2006. – № 28. – Ст. 4218-1.
7. **Андрианов В.Д.** Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов. - М.: Спектр, 2012. - 430 с.
8. **Бандурин А.В.** Деятельность зарубежных и отечественных корпораций / А. В. Бандурин. - М.: Буквица, 2014. - 400 с.
9. **Басовский Л. Е.** Менеджмент на предприятии / Л. Е. Басовский. - М.: Инфра-М, 2015. - 336 с.
10. **Бузова И.А.** Управление недвижимым имуществом на предприятии / И.А. Бузова, Н.В. Васильева, С.Н. Максимов. - Спб.: Питер, 2015. - 471 с.
11. **Бухвалов А.В.** Управление предприятием в условиях кризиса / А.В. Бухвалов, В.В. Бухвалова, А.В. Идельсон. - СПб. БХВ-Петербург, 2013. - 320 с.

12. **Быстров А.В.** Недвижимость. Практическая энциклопедия / А.В. Быстров. - М.: РоссМедиа, 2015. - 416 с.
13. **Васильева Н.** Саморегулирование в сфере управления жилой недвижимостью: цели и пути развития / Н. Васильева, А. Дорина // ЖКХ Мiх. - 2015. - № 8. - С. 28-31.
14. **Вечер Н.Ф.** Инвестиции в коммерческую недвижимость. Жизненный цикл объекта / Н.Ф. Вечер, А.А. Ольховский. - СПб.: Бизнес-пресса, 2015. - 176 с.
15. **Веснин В. Р.** Основы менеджмента в организации / В. Р. Веснин. - М.: Триада, 2014. - 317 с.
16. **Вихански О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2012. - 320 с.
17. **Грабовый П.Г.** Экономика и управление недвижимостью / П.Г. Грабовый. - Смоленск: Смолин Плюс, 2014. - 328 с.
18. **Крутик А.Б.** Экономика недвижимости / А.Б. Крутик, М.А. Горенбургов. - СПб.: «Лань», 2012. - 480 с.
19. **Завьялов П.** Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов, Н. Акуров // Бизнес Истории. -2013. - №12 - С. 50 - 55.
20. **Зубарева Е.В.** Управленческий учет в строительстве: теория, практика, перспективы / Е.В.Зубарева. - М.: Наука, 2013. - 388 с.
21. **Каленкевич М.В.** Экономика недвижимости. Программа управления объектом смешанного назначения / М.В. Каленкевич. - СПб.: Питер, 2014. - 218 с.
22. **Клюев Л. Н.** Совершенствование механизма регулирования потребительского рынка сферы услуг / Л. Н. Клюев, А. А. Мысин. - М.: Прима. 2014. - 340 с.
23. **Колосова Е.В.** Современная методика по управлению организационными проектами на предприятии и за его пределами / Е. В. Колосова, Д. А. Новиков. - М.: Массква, 2013. - 156 с.

24. Конкуренентоспособность и экономическая устойчивость промышленного предприятия / Сост. В.А. Динес, В.Н.Ларину. - Саратов: Нива, 2011. - 277 с.
25. **Крабельников В.М.** Стратегия предпринимательства / В.М. Крабельников. - СПб.: Питер, 2015. - 145 с.
26. **Котков В.В.** Управление конкурентоспособностью предприятия / В.В. Котков. - СПб.: Нива, 2014. - 267 с.
27. **Крутик А.Б.** Экономика недвижимости / А.Б. Крутик, М.А. Горенбургов. - СПб.: Лань, 2011. - 480 с.
28. **Мазур И.И.** Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Высшая школа, 2012. - 675 с.
29. **Максимов С.** Недвижимая собственность как экономическая категория / С. Максимов, Н. Васильева // Вестник экономики. - 2013. - №3. - С. 18 - 24.
30. **Матвеев А.А.** Модели и методы управления портфелями проектов / А.А. Матвеев, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. - М.: ПМСОФТ, 2015. - 206 с.
31. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2012. - 342 с.
32. **Мухин В.И.** Основы теории управления / В.И. Мухин. - М.: Экзамен, 2013. - 200 с.
33. **Новиков Б.Д.** Рынок и оценка недвижимости в России / Б.Д. Новиков. - М.: Экзамен, 2014. - 512 с.
34. Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты / Сост. В.В. Григорьева. - М.: ИНФР А-М, 2015. - 320 с.
35. **Поршнева А.Г.** Важные аспекты в управление организацией / А. Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Феникс, 2013.- 669 с.
36. Проблемы становления и регулирования рынков городской недвижимости / Сост. Л.Э. Лимонова. - СПб.: Наука, 2013. - 216 с.

37. **Радугин А.А.** Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин. - Воронеж: Осако, 2011. - 160 с.
38. **Родин О.А.** Концепция происхождения и сущности организации / О. Родин. - М.: Школа Бизнеса МГУ, 2012. - 135 с.
39. **Румянцева З.П.** Менеджмент организации / З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: ИНФРА, 2014. - 256 с.
40. **Смирнов Э. А.** Основы теории организации. Их роль, влияние и понятия / Э.А. Смирнов.- М.: Прима, 2012.-118 с.
41. **Стерник Г.М.** Системный подход к анализу рынка недвижимости / Г.М. Стерник. – М.: Ока, 2015. – 416
42. **Сухова Л.Ф.** Проблемы и перспективы развития современных организаций / Л.Ф. Сухова, Н. А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 160 с.
43. **Тарасевич Е.И.** Оценка недвижимости / Е.И. Тарасевич. – СПб.: Лента, 2012. – 340 с.
44. **Фасхиев Х.А.** Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев. – М.: Прима, 2013. – 118 с.
45. **Финансы и кредит в недвижимости / Сост. П. Г. Грабового, Н. Ю. Яськовой.** – СПб.: Лимбус Пресс, 2015. – 472 с.
46. **Фридман Дж.** Анализ и оценка приносящей доход недвижимости / Дж. Фридман, Н. Ордуэй. М.: Дело, 2014. – 320 с.
47. **Царев В.В.** Оценка конкурентоспособности предприятий /В.В. Царев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 289 с.
48. **Шальминова А.С.** Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли / А.С. Шальминова. - Казань: КФЭИ, 2010. - 150 с.
49. **Шапиро В.Д.** Управление проектами / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур. - СПб.: ДваТрИ, 2016. - 610 с.
50. **Экономика недвижимости / Сост. В.И.Ресина.** - М.: Дело. 2012. - 328 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ