

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001362  
Алекперовой Юлии Олеговны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия ...</b>	<b>7</b>
1.1 Понятие, сущность и экономическое содержание конкурентоспособности предприятия.....	7
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	13
1.3 Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия	20
<b>Глава 2 Оценка конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» .....</b>	<b>27</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия .....	37
2.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия .....	48
<b>Заключение .....</b>	<b>60</b>
список литературы.....	
<b>Приложения.....</b>	<b>65</b>

## Введение

**Актуальность темы выпускной квалификационной работы.** На сегодняшний день в современном экономическом развитии, существующая проблема конкурентоспособности занимает наиболее важное место в экономической политике государства.

Разработка правильных конкурентных преимуществ перед конкурентом становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом наращивание конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции, предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики.

Однако несмотря на большое количество факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, все же главным или определяющим из них остается способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию, а также создавать условия для ее продвижения на рынок.

Конкурентоспособность относится к таким критериям, которые наиболее полно отражают эффективность деятельности экономического субъекта.

Современная практика показывает, что для многих предприятий в кризисных экономических условиях решение задачи повышения конкурентоспособности становится проблемой, так как у организаций отсутствует четкая стратегия, а также финансово-экономические цели и критерии.

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, также выявлять свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать

управляющее воздействие на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Следовательно, в условиях современной рыночной экономики фирма-производитель, поставляющая свои товары, как на внешний, так и внутренний рынок, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая мировые уровни качества и издержки по созданию и реализации товара [6].

В соответствии с этим выбранная тема выпускной квалификационной работы на сегодняшний день наиболее актуальна.

**Объект исследования** общество с ограниченной ответственностью «Корпорация Реконстрой», находящееся по адресу: 308000, г.Белгород, г. переулок Щорса 3, 1-й этаж.

**Предметом выпускной квалификационной работы** выступает конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки и пути повышения.

**Цель** – исследовать и предложить пути повышения конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой».

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

- рассмотреть понятие, сущность и экономическое содержание конкурентоспособности предприятия;
- изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- определить современные подходы в оценке конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть резервы повышения конкурентоспособности услуг предприятия;

- предложить пути повышения деятельности предприятия в экономической среде.

**Теоретико-методологическую основу исследования** послужили учебники и статьи российских и зарубежных ученых и специалистов таких как: Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич [9], Г.Я. Белякова [10], В.П. Грузинов [19], А. Т. Похилько [29], А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева [32], Г.И. Хотинская, О.Н. Беленов, А.И. Булеев, О.П. Коробейников, Г.В. Савицкая, М.М. Алексеева, Ю.Г. Короткин.

**Эмпирической базой исследования** составили законодательные и нормативные акты, правительственные документы, относящиеся к развитию предпринимательской деятельности, а также бухгалтерская отчетность организации.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы исследования**: общенаучные методы исследования; методы логического и сравнительного анализа, выработанных экономической наукой исследовательского аппарата и инструментария, предполагающих применение методов принятия решений, оценки риска и устойчивости решений, методов комплексного экономического и факторного анализа, группировок, экспертных оценок и других методов, а также специальные программные средства.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость заключается в дополнении положений теории конкурентоспособности предприятия. Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что оно доведено до конкретных рекомендаций для ООО «Корпорация Реконстрой».

**Степень разработанности проблемы.** Разрешению проблем по обеспечению конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности, посвящено большое количество отечественных и зарубежных публикации, в которых рассматривается целый спектр вопросов, прямо или косвенно относящихся к исследуемой проблематике. Теоретические и

методологические основы управления конкурентоспособностью продукции отражены в трудах зарубежных ученых. Однако, не достаточно еще разработаны направления повышения конкурентоспособности строительного предприятия.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

## **Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

### **1.1 Понятие, сущность и экономическое содержание конкурентоспособности предприятия**

Современная кризисная экономическая ситуация в стране создает жесткую конкуренцию между предприятиями производителями, главная задача которых состоит в нахождении своего места на рынке. Поэтому предприятиям необходимо учитывать все особенности современного рынка.

Конкурентоспособность предприятия, в первую очередь зависит от умения эффективно использовать трудовой и финансовый потенциал, а также от достижения научно-технического прогресса, культурных, политических, технологических и экологических особенностей современного рынка в отдельно взятой стране.

Решение проблемы конкурентоспособности предприятия появляется в таких рыночных условиях, когда на рынок выходит несколько производителей аналогичного товара и в таком случае предприятию необходимо повышать конкурентоспособность своего товара, для того чтобы закрепиться на рынке и получить прибыль. В современных условиях данный вопрос о конкурентоспособности предприятия становится актуальным [7, с. 212].

Следовательно, конкурентоспособность – это возможность конкурировать, или свойство объекта или субъекта быть лучше других по определенным параметрам; конкурентоспособность проявляется только в борьбе или соревновании. Уже на данном этапе анализа, казалось бы, можно констатировать, что применение этого понятия ограничено определенными рамками, а именно: данным свойством может обладать объект или субъект в конкурентной среде, а в условиях ограниченной конкуренции (монополии), употребление понятия теряет смысл.

Однако рассмотренный вывод считается преждевременным:

– во-первых, любой субъект или объект рынка направлен на удовлетворение потребностей покупателя;

Объекты рынка являются стойкими, так как изменяются только методы и инструменты их удовлетворения. Например, если предприятия выпускают товары совершенно разные, но предназначенные для удовлетворения одной и той же потребности, то производители становятся конкурентами и по отношению к ним понятие конкурентоспособности обретает все права.

– во-вторых, допустим если представить себе, что лишь одна фирма удовлетворяет потребность населения полностью (монополист по производству и реализации специфического лечебного препарата), то данная монополия будет считаться временной, так как его положение будет существовать до тех пор, пока потенциальные конкуренты создадут товар-заменитель;

– в-третьих, каждый хозяйствующий субъект участвующий в рыночных отношениях будет являться участником нескольких рынков – рынка товаров, рынка ресурсов, рынка услуг и т. д. Вследствие чего, если на каком-то одном рынке у данного субъекта не будет конкурентов, то на остальных рынках ему все равно придется участвовать в конкурентной борьбе.

Следовательно, конкурентоспособность представляет собой комплексную и системную категорию рыночной экономики. Исследование понятия «конкурентоспособность» логически приводит к проблеме ее уровней. В рассмотрении этой категории нет единогласия. Некоторые ученые утверждают что существуют четыре уровня: конкурентоспособность товара, организации, отрасли и государства. Другие эту классификацию опровергают, и, как нам представляется, вполне оправданно. Их аргументы можно признать достаточно убедительными.



Начнем с конкурентоспособности товара. Обычно говорят, что она отражает свойство товара более полно отвечать запросам покупателей по сравнению с аналогичными товарами, присутствующими на рынке. Или, иначе говоря, она определяет способность товара выдерживать конкуренцию с аналогичными товарами на данном рынке.

Антипов Ю. В. считает, что конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду показателей [6, с. 212–221].

Воронов А. А. пишет, что конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов [13, с. 44–47].

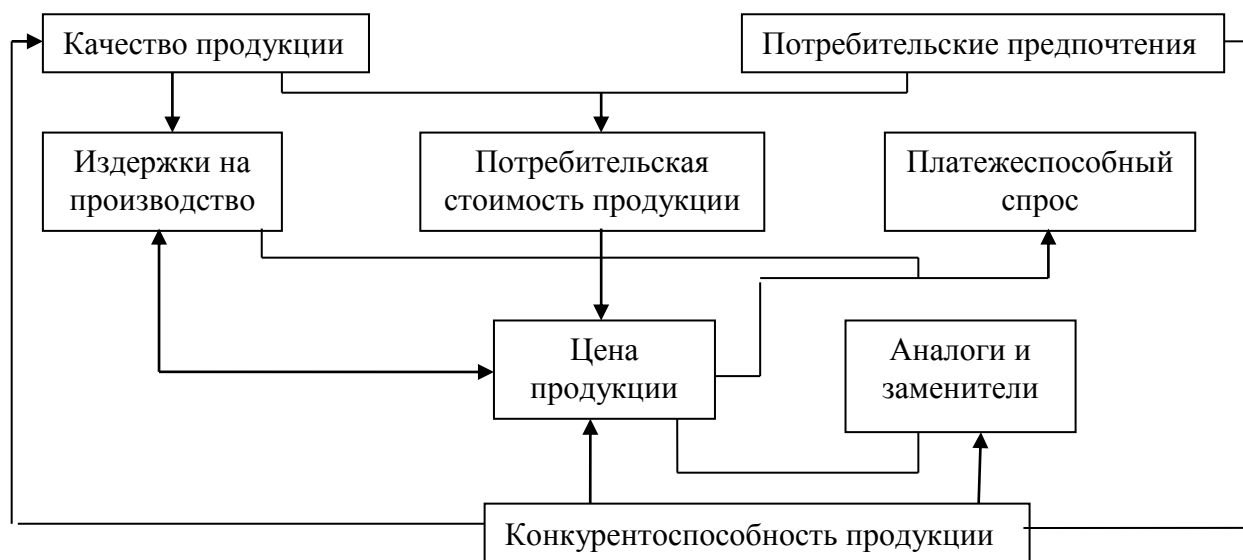
Однако, если возвратиться к базовым условиям конкурентоспособности, то есть «возможности конкурировать», то видно, что в основе понятия лежит конкуренция между субъектами рынка.

В свою очередь, последнюю трактуют как «экономическое соревнование производителей одинаковых видов продукции за привлечение большего количества покупателей и получение максимального дохода в краткосрочном или долгосрочном периодах». Сравним со следующим определением: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами для удовлетворения объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в природных условиях». То есть конкуренция – это или соревнование производителей, или же процесс управления, что ни в коем случае не может быть применено к понятию «товар».

Если рассматривать конкурентоспособность как возможность субъекта рынка конкурировать с себе подобными во имя достижения собственных целей на основе определенного превосходства над соперниками, то становится очевидным, что она присуща организациям, принимающим участие в рыночных отношениях, производя и реализуя товары с соответствующими потребительскими свойствами и ценовыми параметрами.

Продукт неспособен конкурировать, ему присущи конкурентные преимущества, созданные в процессе производства, транспортирования, хранения. В доказательство этого утверждения приведем следующие аргументы: такие важные признаки, как цена и качество могут быть не реализованы, если производитель не проявит свою способность продвинуть продукт на рынок с соответствующим спросом потребителей.

Определение конкурентной борьбы структурировано и изучено на деятельности предприятия, осуществляющего работу на условиях открытого рынка. Механизм формирования конкурентоспособности продукции представлен на рисунке 1.1.1.



**Рисунок 1.1.1 – Механизм формирования конкурентоспособности продукции**

Следовательно, товар, дающий субъекту рынка преимущества перед конкурентами, делаящий его конкурентоспособным, заслуживает

определения «конкурентопригодный», которое отражает потенциальную возможность производителя (продавца) достигнуть соответствующей конкурентоспособности на рынке.

Рассмотрим еще один из четырех уровней – конкурентоспособность отрасли. В литературе автор позиционируется наличием технических, экономических, организационных условий для создания, производства и сбыта (с издержками не выше международных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей.

Но, во-первых, отрасль не может конкурировать, конкурируют только фирмы, входящие в ее состав; Во-вторых, как сказано в определении, конкурентоспособность отрасли – это наличие условий, то есть возможностей, которые еще предстоит использовать.

Следовательно, отрасль, как и товар, только предоставляет определенные преимущества хозяйствующим субъектам. Те же особенности характеризуют и конкурентоспособность государства. Как указывает В. В. Путин: «конкурентоспособность российских предприятий будет прямо зависеть от того, смогут ли они выпускать в достаточных объемах продукцию, не уступающую зарубежной по качеству и по цене. В ряде отраслей таких предприятий становится всё больше и больше» [3].

Международная конкурентоспособность страны характеризуется системностью и заключается в возможности для страны занимать и удерживать стойкие позиции на определенных сегментах мирового рынка благодаря мощному экономическому потенциалу, обеспечивающему рост экономики на основе инноваций, развитой системы рыночных институтов, владения значительным интеллектуальным капиталом, инвестиционными ресурсами; в круг позитивов входят также гибкая реакция на изменения мировой конъюнктуры и диверсификация производства с целью

максимально отстают национальные интересы во имя экономической безопасности и высоких стандартов жизни населения.

Изложенное только указывает на конкурентные условия, которые обеспечивает страна для своих субъектов хозяйствования, имеющих желание выйти на мировой рынок. Эта категория означает внутреннюю способность страны успешно конкурировать на мировом рынке.

Однако конкуренция между странами как условие существования конкурентоспособности отсутствует: ведь борьба за зоны влияния, экономические ресурсы и пр. ведется не на рынке, где реализуются отношения купли-продажи, а в области дипломатических или даже силовых отношений. Следовательно, отрасль и государство создают только конкурентные преимущества для субъектов рынка. Можно применить понятийный аппарат Т. И. Овчинниковой и И. Н. Булгаковой, которые определяют такие преимущества как «конкурентные возможности отрасли и государства» [4].

Следовательно, конкурентоспособность организации не может проявляться независимо от факторов, действующих на уровнях государства, отрасли и товара, но единственным источником ее формирования являются субъекты рыночных отношений, удовлетворяющие запросы потребителей в условиях рыночной конкуренции. Государство и отрасль создают возможности для достижения и удержания конкурентоспособности организаций, но не выступают субъектами конкуренции.

Изложенное свидетельствует о логическом выводе – конкурентоспособность непосредственно связана именно с организацией как группой людей, которая, эффективно используя имеющиеся конкурентные преимущества в рыночных условиях, побеждает в конкурентной борьбе.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это преимущество предприятия по отношению к иным предприятиям той же отрасли как внутри страны, так и за ее пределами. При вступлении на новый

для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении, осуществлении инвестиций в целях модернизации технологического оборудования или обновления выпускаемой продукции, непременно, нужно проводить оценку конкурентоспособности производителя или предприятия. Рыночные условия функционирования российских предприятий требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности. Эффективность функционирования предприятия в условиях рынка предполагает активный поиск и разработку каждым из них собственной стратегии повышения их конкурентоспособности. Именно конкурентная стратегия устанавливает направление деятельности предприятия в определении типа конкурентного преимущества и формирования ресурсного потенциала его реализации. Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке. Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами. При этом количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия позволяет ему целенаправленно формировать и распределять свой ресурсный потенциал и тем самым обеспечивать его конкурентоспособность.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Конкурентоспособность предприятия, которое в свою очередь представляет собой открытую социально-экономическую систему, зависит от большого количества факторов. Их выявление, определение степени влияния, установление способов их учета и использование с целью улучшения своей

конкурентной позиции является одной из важных задач исследования данной экономической категории.

В широком смысле под фактором можно понимать следующее:

- причина, которая является движущей силой какого-либо процесса, определяющего его характером или отдельными чертами [3];
- элемент, как причина, воздействующая на показатель или ряд показателей [2, с.33].

Также в качестве факторов могут выступать – среда, обстоятельства, ситуация.

Рассмотрев существующие понятия, можно сказать, что под фактором конкурентоспособности предприятия можно понимать условия, с влиянием которых предприятию необходимо функционировать, и которые определяют характер поведения предприятия, ориентируясь на достижение определенной конкурентоспособности.

Также можно выделить специальные значения условий по обеспечению конкурентоспособности предприятия, в которых оно работает – это факторы внешней среды, влияющие на деятельность предприятий.

С практической точки зрения классификации состоит в том, что она позволяет оценить характер влияния того или иного фактора, избрать оптимальные в той или иной ситуации мероприятия для полного или частичного устранения негативного воздействия конкретного фактора.

Следовательно, необходимо подробно рассмотреть проблему систематизации факторов конкурентоспособности предприятия [4, с.47].

В данном случае факторы конкурентного преимущества предприятия подразделяются на внешние, которые проявляются в малой степени и зависят от организации, а также внутренние факторы, которые целиком определяются руководством организации.

Рассмотрев значения каждого преимущества можно рассчитать их количественно и проанализировать в динамике. Таким образом, чем больше

организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность.

Для этого необходимо повышать научный уровень управления и наращивать новые конкурентные преимущества. В данном случае, на наш взгляд, Е. А. Мазилкина и Т. Г. Паничкина несколько отходят от традиционного представления о факторе, здесь смешиваются два понятия: «фактор» и само «конкурентное преимущество».

Необходимо еще раз подчеркнуть, что фактор – это все, что оказывает влияние на объект, то от чего зависит результат функционирования объекта, это движущая сила его развития, причина именно такого развития событий. А конкурентное преимущество – это превосходство объекта над своими конкурентами по одному или нескольким параметрам, это «факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей [1, с.48]».

По мнению Е. И. Мазилкина конкурентоспособность организации, формируется шестью факторами, такими как [36, с.47-49]:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга;
- уровень менеджмента и квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует организация;
- доступность источников финансирования.

И в данном случае заметно «смешивание» факторов и показателей, характеризующих конкурентоспособность. Если налоговую среду и доступность источников финансирования можно отнести к факторам, то качество производимых товаров, уровень менеджмента, качество персонала являются индикаторами конкурентоспособности предприятия.

В большем соответствии с представлениями о факторах определены внутренние факторы конкурентоспособности предприятия, которые

включают несколько составляющих, в т.ч. структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные и эффективность функционирования предприятия.

Однако данный набор факторов можно рассмотреть с некоторой корректировкой, такими как:

- структурные факторы представляются как организационная и производственная структура организации, ее миссия;
- специализация и концентрация производства;
- унификация и стандартизация выпускаемой продукции и составные части производства;
- организация производственных процессов, информационная и нормативно-методическая база управления.
- ресурсные представляются как качественное дешевое сырье и другие ресурсы, и эффективность их использования;
- технические представляются как применяемая технология и используемое оборудование;
- управленческие представляются как качество и эффективность менеджмента;
- маркетинговые представляются как ассортиментная, рекламная, сбытовая политики, а также политика ценообразования и т.п.

По мнению И.М. Лифица так же говорится о классификации факторов конкурентоспособности, применительно к стране.

В частности упоминается, что факторы подразделяются в зависимости:

- от сферы действия - на макро- и микроэкономические;
- от происхождения – на природные (естественные) и развитые (искусственные);
- от специализации – общие и специализированные;



– от интенсивности воздействия – малозначимые, значительные, определяющие;

– от характера воздействия – положительные (благоприятные) и отрицательные (неблагоприятные);

– от типа конкурентного преимущества – ресурсные, операционные, стратегические.

Все представленные классификационные группировки, так или иначе, могут быть использованы для систематизации факторов конкурентоспособности предприятия.

Данную классификацию следует добавить еще одним признаком – назначением. В зависимости от назначения факторы следует подразделять на факторы влияния, факторы обеспечения (формирования – на этапе создания новой социально-экономической системы), факторы развития.

На рисунке 1.2.1 представлена совокупность факторов конкурентоспособности организации.



**Рисунок 1.2.1 – Виды факторов конкурентоспособности предприятия**

Как видно из рисунка 1.2.1 в группу факторов влияния необходимо отнести те аспекты, которые оказывают на конкурентоспособность предприятия воздействие в разной степени интенсивности, но в тоже время

само предприятие не может на них влиять. Эти факторы предприятие вынуждено учитывать. Это, прежде всего, факторы макросреды – политический, экономический, социальный, научно-технический.

По мнению О. Терентьева политический фактор должен учитывать правительственную стабильность, государственное регулирование предпринимательства и конкуренции в отраслях, изменения в законодательстве.

Экономический фактор определяет покупательскую способность, курс валюты, уровень инфляции, безработицы, доходов населения, налогообложения, кредитования, стоимость потребительской корзины и цены на ресурсы.

Демографические факторы связаны с влиянием половозрастного состава населения, его численности, уровень миграции, структурой сельского и городского населения.

Научно-технические факторы характеризуются уровнем развития науки и технологий.

Факторы микросреды представлены влиянием конкурентов, поставщиков и партнеров, потребителей на действия предприятия.

Конкуренты «вынуждают» предприятие бороться за рынок сбыта, предлагая потребителю более выгодные товары, условия их реализации и сервиса. Поставщики воздействуют качеством и ценой сырья и материалов, условиями их поставки и оплаты.

В определенном смысле все это может являться сдерживающим или, наоборот, дающим предприятию возможность повышать свою конкурентоспособность. В настоящее время ориентация на потребителя является одним из основополагающих причин успеха фирмы на рынке.

Следовательно, предприятие должно знать и учитывать нужды потребителя (не только очевидные, но скрытые), степень их удовлетворенности, основные тренды их развития в дальнейшем.

Факторы обеспечения (формирования, поддержания) конкурентоспособности предприятия представлены территориальным расположением предприятия, этапом жизненного цикла, на котором оно находится, наличием в необходимом количестве и качестве ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, нематериальных).

«В условиях конкуренции необходимо поддерживать ресурсную базу в таком состоянии, чтобы она постоянно была актуальна потребностям рынка. Этот процесс, а также грамотное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяются, прежде всего, конкурентоспособностью высшего руководства».

Факторы развития конкурентоспособности предприятия следует подразделить на факторы, определяющие направление и степень технического, экономического, организационного развития.

Факторы, способствующие техническому и технологическому развитию, определяются не только уровнем научнотехнического прогресса в глобальном масштабе, но и с научно-техническим потенциалом самого предприятия.

К факторам организационного развития, вызывающим необходимость проведения различного рода организационных изменений, следует отнести миссию предприятия, организационно-правовую форму, организационную культуру, систему коммуникаций, систему управленческого контроля, способность к постоянному совершенствованию.

Факторы экономического развития представлены имеющимся для этого финансовым капиталом, системой контроля за издержками и т.д.

Следует сказать, что все факторы конкурентоспособности взаимозависимы и взаимообусловлены. Учет природы и степени влияния факторов, которые воздействуют на предприятие, позволит осуществлять процесс управления его конкурентоспособностью более результативно и эффективно.

Таким образом, рассмотренные условия макросреды и инфраструктуры региона проявляют воздействие на надежность и результативность функционирования компании косвенно, ими компания самостоятельно не обладает способностью их регулировать.

Безусловно, чем значительнее удельный вес компании в размере производства региона или государства, тем значительнее компания будет проявлять воздействие на данную форму наружной среды и, наоборот, наружная среда будет проявлять наибольшее воздействие на компанию.

Прямое непосредственное воздействие на работу компании проявляют ее соперники, а кроме того компании, организации и учреждения, поставляющие компании средства, информацию, покупающие у нее продукт, оказывающие экономические и другой сервис.

### **1.3 Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия**

Важным шагом в формировании конкурентоспособности является диагностика, анализ внутреннего потенциала предприятия и внешних рыночных факторов, которые прямым образом влияют на состояние конкурентной среды.

Управленческая практика свидетельствует, что разработка громоздких и трудно интерпретированных методов расчета конкурентоспособности предприятия ограничивает реальные возможности ее идентификации [2, с. 97].

Использование традиционных источников информации существенно ограничивает возможности обоснования управленческих решений при выборе варианта стратегии конкуренции предприятия на рынке.

С другой стороны, отсутствие опыта проведения маркетинговых исследований на внутреннем и внешнем рынках, недоступность информации

о деятельности конкурентов может привести к некорректным выводам и ограниченному (узкому) списку перспектив развития [9].

Обобщение известных в зарубежной и отечественной научной литературе методических подходов к диагностике конкурентоспособности предприятий демонстрирует их значительное разнообразие [1].

При этом можно выделить следующие классификационные признаки существующих методик диагностики конкурентоспособности предприятий:

- статус методического подхода – государственные (обязательные) и научные (рекомендательные);
- база и средство формирования ключевых активов и топ-характеристик конкурентных преимуществ предприятия – исследование состояния природно-ресурсных, техникотехнологических, инновационных, глобальных, социокультурных конкурентных преимуществ;
- информационное обеспечение – использование количественной, качественной или смешанной информации;
- методика исследования показателей состояния конкурентоспособности – ретроспективный (динамический), сравнительный, эталонный анализ;
- технология исследования состояния конкурентоспособности предприятия и формулирование выводов – индексный метод, графический и статистический методы.

Отсутствие общепринятого определения конкурентоспособности предприятия затрудняет формирование адекватного подхода к ее оценке, которая крайне необходима при анализе возможностей ее повышения и диктует применение сравнительного подхода.

В зависимости от выделяемых исследователями аспектов, сравнительный подход можно представить в различных вариантах: маркетинговый, факторный и комплексный подходы.

Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия предполагает установление следующих параметров: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста), а также степень удовлетворенности потребителей продукцией предприятия. В рамках данного подхода широко применяются матричные методы.

Сущность оценки при использовании матричных методов состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке.

Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Матричные методы отличаются относительной простотой применения и наглядностью получаемых результатов, но возможности практического использования полученных результатов в управлении конкурентоспособностью предприятия ограничены.

Для оценки удовлетворенности потребителей, как правило, используются методы опроса и статистической обработки полученных данных, а также анкетирование.

Особенностями указанных методов являются трудоемкость и длительность сбора и обработки информации, что, однако, в определенной мере компенсируется возможностью выявления проблем и «узких» мест в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Факторный анализ к оценке конкурентоспособности предприятия состоит в выявлении и оценки ключевых факторов успеха в сравнении с предприятиями-конкурентами.

Различные исследователи по-разному трактуют данные факторы. Например, А. А. Томсон-мл. и А. Дж. Стрикленд выделяют качество и характеристики продукции; репутацию; производственные мощности;

инновационные возможности; применяемые технологии; дилерскую сеть и возможности распространения; финансовые ресурсы и др.[30, с.53].

В свою очередь Д. Кревенс считает, что во главу угла конкурентоспособности организации нужно ставить ключевые компетенции, которые определяются: конкурентными преимуществами; универсальностью; сложностью дублирования [22, с. 124].

По мнению М. Потера, на создание конкурентных преимуществ организации влияют: принадлежности организации к определенной отрасли; использование конкурентных стратегий; цепочка создания стоимости продукции [27, с. 68].

В рамках факторного подхода в зависимости от рассматриваемых исследователями факторов можно выделить две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия базируются на суждения о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

Для определения конкурентоспособности продукции используются различные методы, в основе большинства которых лежит нахождение интегральных показателей конкурентоспособности, отдельного вида продукции, зависящих от отношения параметрического индекса к экономическому.

Указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Указанная группа методов позволяет учитывать одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции.

При этом формируется весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности.

Кроме того, оценка конкурентоспособности продукции, как правило, сводится к оценке соотношения цена-качество и не учитывает другие факторы, которые могут иметь существенное значение при позиционировании продукции на рынке.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно данной точке зрения наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб.

На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия.

Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

В основе расчетов лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

При этом выбор оцениваемых показателей значительно варьируется в различных методиках и таковыми могут быть, например, следующие: темпы экономического роста, эффективность использования ресурсов, способность применять совокупный конкурентный потенциал предприятия и др.

Комплексный подход предполагает комплексную оценку конкурентоспособности предприятия, которая осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности.

В основе указанного подхода лежит следующее положение: конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.



Оценка текущей (реальной) и потенциальной конкурентоспособности и их соотношение в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут различаться.

Рекущая конкурентоспособность может определяться, например, на основе оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

Примеры трактовки конкурентоспособности в рамках указанных выше подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, а также особенности этих подходов приведены в таблице 1.3.1.

**Таблица 1.3.1 – Особенности подходов к оценке конкурентоспособности предприятия**

Положения, лежащие в основе подхода	Особенности подхода к оценке конкурентоспособности
<b>Маркетинговый подход</b>	
Доля рынка	Не всегда разъясняется причина сложившейся ситуации, что не позволяет дать объективную оценку по поводу изменения в процессах управления, производства продукции или ее сбыта
Удовлетворенность потребителей	Эффективность является обоснованной, но не позволяет учитывать ряд других факторов. Обоснованность за исключением ряда факторов, поеделяющих конкурентоспособность предприятия
<b>Факторный подход</b>	
Конкурентоспособность продукции	Учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия, рассматривающихся разрознено. Для более полной оценки необходимо учитывать целый ряд факторов, оказывающих существенное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия
Темпы экономического роста	
Эффективность использования ресурсов	
Конкурентный потенциал, конкурентное преимущество	
<b>Комплексный подход</b>	
Конкретный рынок, конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал предприятия	Учет достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия и его возможная динамика в будущем

Все это, в свою очередь, ведет к повышению сложности определения границ того или иного рынка, становится проблематичнее устанавливать перечень конкурирующих видов продукции и критериев конкурентоспособности предприятия что затрудняет, а порой и вовсе не позволяет, оценивать конкурентоспособность предприятия в рамках указанных подходов.

## Глава 2 Оценка конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Реконстрой» образовалось 5 ноября 2008 г. Основным видом деятельности ООО «Корпорация Реконстрой» является «Строительство зданий и сооружений», зарегистрировано 28 дополнительных видов деятельности. Организации ООО «Реконстрой» присвоены ИНН 3123188622, ОГРН 1083123019210.

Также ООО «Корпорация Реконстрой» занимается производством и реализацией кирпича, плитки, различных строительных смесей.

Чистая прибыль, образуемая в соответствии с установленным порядком, после уплаты налогов, предусмотренных законодательством, за отчетный период, подлежит распределению между Участниками пропорционально их доле в Уставном капитале. Оставшаяся в распоряжении общества чистая прибыль направляется на развитие и расширение производства, и другие цели по усмотрению Участников.

Предметом деятельности ООО «Корпорация Реконстрой» является: строительство зданий, сооружений; подготовка строительного участка; производство отделочных работ; аренда строительных машин и оборудования; оптовая и розничная торговля стоиротельными материалами, а также любые иные хозяйственной деятельности, в том числе внешнеэкономической, не запрещенные законодательством (прил. А).

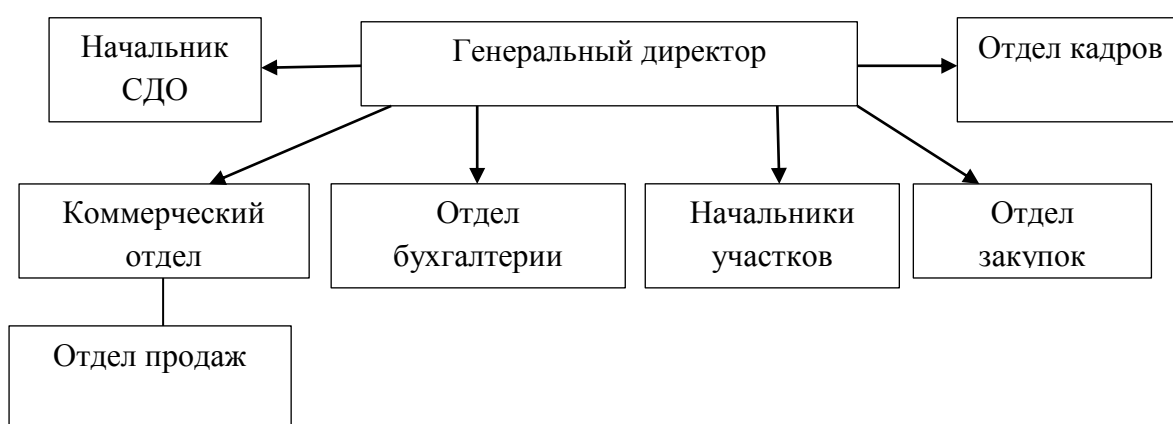
ООО «Корпорация Реконстрой» реализует свою продукцию, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Организация несет ответственность за результаты своей деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед бюджетом, банком,

партнерами по договорам, а также перед трудовым коллективом, согласно действующему законодательству.

Уставный капитал общества составляется за счет имущественного вклада учредителей.

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему, данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру (рис. 2.1.1).



**Рисунок 2.1.1 – Организационная структура предприятия**

Права и обязанности руководства формируются, отталкиваясь из необходимости удовлетворения желаний покупателей через существующие способности и средства. Своевременные заключения, predeterminedные потребностью удовлетворения потребностей покупателей, полагаются на строго зафиксированную административную иерархию.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017 гг. показаны в таблице 2.1.1. (приложение Б,В).

**Таблица 2.1.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017 гг.**

№ пп	Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темпы роста, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2016
1	Выручка, тыс. руб.	2532187	2524648	3094155	-7539	561968	99,7	122,2
2	Среднесписочная численность работников, чел.	40	50	60	10	10	125,0	120,0
3	Сред. Стоимость основных средств, тыс. руб.	739184	669271	602226	-69913	-136958	90,5	81,5

Приложение таблиц 2.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	294637	262280	300584	-32357	38304	89,0	114,6
5	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	279068	236771	396713	-42297	159942	84,8	167,5
6	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	2378130	2379546	2945156	1416	565610	100,1	123,8
7	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	137301	128089	132378	-9212	4289	93,2	103,3
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	66458	67158	62678	700	-4480	101,1	93,3
9	Производительность труда, тыс. руб.	31261	27147	19218	-1414	-7929	86,8	61,5
10	Фондоотдача, руб.	3,6	3,9	5,4	0,3	1,8	108,3	150
11	Фондоёмкость, руб.	0,28	0,25	0,22	-0,03	-0,06	89,3	78,6
12	Рентабельность продаж, %	5,8	5,4	4,3	-0,4	-1,5	93,1	74

Как видно из данных таблицы 2.1.1 выручка от реализации ежегодно на исследуемом предприятии увеличивается, параллельно выручке увеличивается себестоимость продукции.

Среднегодовая стоимость основных средств в анализируемом периоде снизилась на 136 958 тыс. руб., что говорит об отрицательном воздействии на деятельность предприятия.

Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности в период с 2016 г. по 2017 г. увеличилась на 5 947 тыс. руб., это говорит о том, что нарушений заказчиками сроков оплаты за оказанные услуги не наблюдается.

Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности в 2017 г. возросла и составила 396 713 тыс. руб. Это говорит об улучшении уровня платежеспособности организации.

Себестоимость продукции к 2017 г. увеличилась на 567 026 тыс. руб. Это говорит о том, что увеличение себестоимости, происходящее за счет увеличения объема производства, влияет на увеличение выручки продаж предприятия.

Фондоотдача – это финансовый коэффициент, характеризующий эффективность использования основных средств организации. В 2017 г. на предприятии ООО «Корпорация Реконстрой» она составила 5,4 руб., т.е. по сравнению с 2016 г. она увеличилась на 1,8 руб., что свидетельствует об эффективности использования основных фондов.

Рентабельность продаж отражает результативность деятельности предприятия в отчетном периоде. На период 2016 г. она составляла 5,8%, но к 2017 г. произошло ее уменьшение до 4,3%, что говорит о падающем спросе на продукцию предприятия.

Далее проведем анализ формирования доходов ООО «Корпорация Реконстрой» представлен в таблице 2.1.2. Среди величины всех доходов выделяют: выручку от реализации, доходы от участия в других организациях, операционные доходы, внереализационные доходы.

**Таблица 2.1.2 – Анализ формирования доходов ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017гг.**

Доходы	Значение показателя			Отклонение (+/-)	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Всего доходов	2720678	2743293	3251609	22619	508318
Выручка от реализации	2532187	2524648	3094155	-7539	569507
В %	93,1	92,0	95,2	-1,1	3,2
Проценты к получению	4043	508	690	-3539	182
В %	0,1	0,01	0,02	-0,05	0,01
Прочие доходы	98635	131958	76366	33323	-55592
В %	6,8	7,99	4,78	1,19	-3,29
Прибыль (убыток) отчетного периода	85813	86179	80394	366	-5785

Анализируя данные таблицы 2.1.2, можно сказать, что на протяжении последних трех лет в ООО «Корпорация Реконстрой» происходит незначительное изменение такого показателя как выручка от реализации.

В 2016 году выручка снизилась на 7539 тыс. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом, она увеличилась на 569507 тыс. руб.

В структуре доходов ООО «Корпорация Реконстрой» на долю выручки от реализации продукции приходится более 95,2% в общей величине доходов.

Следовательно, можно судить о том, что ООО «Корпорация Реконстрой» стремится к получению средств, проектируя и строя здания.

Кроме того, у данного ООО «Корпорация Реконстрой» в отчете о финансовых результатах присутствуют прочие доходы, но они колеблются в пределах 4,78% всех доходов предприятия, это говорит о том, что составляющая доходов носит скорее перераспределяющий характер и мало характеризует производственную деятельность ООО «Корпорация Реконстрой».

В 2017 году прибыль отчетного периода предприятия составила 80394 тыс. руб., что всего на 5785 тыс. руб. меньше, чем в 2016 г.

Приоритетными станут проекты в регионах с богатым природноресурсным потенциалом. Как ожидается, основными

бенефициарами будут Сибирский, Уральский и Дальневосточный федеральные округа.

На строительном рынке региона доминирует сектор промышленного строительства. По данным PMR, более 60% рынка промстройматериалов формируется за счет инвестиций в тяжелую промышленность.

В целом сегмент строительства торговых центров в ЦФО демонстрирует впечатляющие темпы роста в последние годы, предполагается также, что значительные результаты будут достигнуты и в ближайшей перспективе.

Прежде чем дать оценку конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» необходимо проанализировать финансовое состояние данного предприятия.

В таблице 2.1.3 представлен аналитический баланс ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 – 2017 гг.

**Таблица 2.1.3 – Аналитический баланс-нетто ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 - 2017гг.**

Группы статей актива / пассива баланса	2015 г.	2016г.	2017 г.	Отклонение, (+; -)	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	2016 / 2015	2017 / 2016
<b>Актив</b>					
1. Внеоборотные активы	748679	645683	579932	-102996	-65751
2. Оборотные активы	778074	778820	1327067	746	548247
2.1. Запасы и затраты	480209	541288	950023	61079	408735
2.2. Дебиторская задолженность	294252	230309	370860	-63943	140551
2.3. Денежные средства	613	6094	3880	5481	-2214
Имущество - всего	1526753	1424503	1906999	-102250	482496
<b>Пассив</b>					
1. Собственный капитал	274321	341479	404157	67150	62678
2. Привлеченный капитал	1252432	1083024	1502842	-169408	419818
2.1. Долгосрочные обязательства	380923	942316	60598	561393	-881718
2.2. Краткосрочные обязательства	871509	942316	1442244	70807	499928
Источники имущества – всего	1526753	1424503	1906999	-102250	482496



Анализируя данные таблицы 2.1.3 можно сказать, что в ООО «Корпорация Реконстрой» за исследуемый период времени (2015-2017гг.) активы и пассивы то уменьшаются (2016г.), то увеличиваются (2017г.).

Увеличение активов баланса в 2017г. произошло за счет увеличения таких показателей как: оборотные активы (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства).

Пассивы баланса увеличились в 2017г. за счет увеличения таких групп статей как: собственный капитал (нераспределенная прибыль), привлеченный капитал (краткосрочные обязательства).

Далее проведем анализ ликвидности баланса ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 - 2017гг. представлен в табл. 2.1.4.

**Таблица 2.1.4 – Анализ ликвидности баланса ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017гг.**

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент текущей ликвидности	0,89	0,83	0,92	-0,06	0,9	0,03	93,2	108,4	103,3
Коэффициент быстрой ликвидности	0,34	0,25	0,26	-0,09	0,01	-0,08	73,5	104,0	76,4
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,003	0,01	0,005	0,007	-0,005	0,002	333,3	50,0	166,6

Как видно из данных таблицы 2.1.4, коэффициент абсолютной ликвидности на данном предприятии составил в 2015 г. – 0,003, в 2016 г. – 0,010, а в 2017 г. – 0,005, т.е. имел тенденцию к снижению в динамике.

За исследуемый период времени данный коэффициент не соответствует своему нормативному значению, это говорит о том, что краткосрочная задолженность не может быть погашена за счет наиболее ликвидных оборотных активов.

Коэффициент срочной ликвидности во всех трех рассматриваемых годах выше нормативного значения, соответственно краткосрочные

обязательства могут быть погашены за счет средств на различных счетах, краткосрочных ценных бумаг, а также поступлений по расчетам.

Коэффициент текущей ликвидности на ООО «Корпорация Реконстрой» составил в 2015 г. 0,89, в 2016 г. – 0,83, а в 2017 г. – 0,92, т. е. он не превышает оптимальное значение, следовательно, компания плохо обеспечена оборотными активами и не имеет достаточно высокий уровень платежеспособности.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.1.5.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 – 2017 гг. представлены в табл. 2.1.5.

**Таблица 2.1.5 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 – 2016 гг.**

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	- 0,60	- 0,39	- 0,13	0,21	0,26	-0,47	65,0	33,3	21,3
Коэффициент автономии	0,18	0,24	0,21	0,06	-0,03	0,03	133,3	87,5	116,6
Коэффициент финансовой устойчивости	0,42	0,33	0,24	-0,09	-0,09	-0,18	78,5	72,7	57,1
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	4,56	3,17	3,57	-1,39	0,4	-0,99	69,5	112,6	78,2
Коэффициент финансирования	0,21	0,31	0,26	0,1	-0,05	0,05	147,6	83,8	1213,8

Коэффициент финансирования в рассматриваемом периоде находится на достаточно низком уровне, т.е. он ниже нормативного значения, а это

говорит о том, что в ООО «Корпорация Реконстрой» не реализуется принцип самофинансирования.

Коэффициент автономии ниже нормативного значения, это является отрицательным фактором и свидетельствует о уменьшении уровня финансовой устойчивости и увеличении уровня зависимости от внешних инвесторов; ООО «Корпорация Реконстрой» не может покрыть все свои обязательства собственными средствами.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования за последние три года уменьшается в динамике, следовательно, степень обеспеченности ООО «Корпорация Реконстрой» собственными средствами также уменьшается.

Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) имеет достаточно высокое значение и, это говорит о том, что ООО «Корпорация Реконстрой» зависит от заёмных средств и не является финансово устойчивым предприятием.

В таблице 2.1.6 представлены коэффициенты, характеризующие деловую активность ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 – 2017 гг.

**Таблица 2.1.6 – Коэффициенты, характеризующие деловую активность ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 – 2017 гг.**

Коэффициент	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-)	
				2016 / 2015	2017 / 2016
Коэффициент общей оборачиваемости капитала	10,50	8,19	8,29	-2,31	0,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,95	3,24	2,93	0,29	-0,31
Средний период оборачиваемости оборотных средств, дней	121,64	111,00	122,50	-10,64	11,5
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	4,93	4,94	4,14	0,01	-0,18
Средний период оборачиваемости запасов и затрат, дней	72,87	72,83	86,75	-0,04	13,92
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,59	9,63	10,29	1,04	0,66
Средний период оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	41,88	37,39	34,97	-4,49	-2,42
Коэффициент оборачиваемости	9,07	10,66	7,79	1,59	-2,87

кредиторской задолженности					
Средний период оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	39,67	33,76	46,15	-5,91	12,39
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	10,50	8,19	8,29	-2,31	0,1
Средний период оборачиваемости собственного капитала, дней	34,27	43,90	43,37	9,63	-0,53
Продолжительность финансового цикла, дней	75,08	86,46	75,57	11,38	-10,89

Расчитанные показатели из таблицы 2.4 говорят о том, что коэффициенты деловой активности ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015 - 2017гг. указывают на снижение эффективности всех составляющих оборотного капитала.

Значительно снижается коэффициент оборачиваемости собственного капитала, что требует более глубокого анализа финансовой политики с целью объективной оценки отвлечения средств в дебиторскую задолженность, а также снижения эффективности использования собственного капитала.

Таким образом, хозяйственная деятельность ООО «Корпорация Реконстрой» характеризуется, взаимосвязанной системой показателей, являющихся базой для анализа финансово-хозяйственной деятельности и можно говорить о том, что в целом предприятие является довольно устойчивым и стабильным.

В ООО «Корпорация Реконстрой» в 2017г. увеличило такие коэффициенты как: коэффициент текущей ликвидности и коэффициент и быстрой ликвидности.

Данное увеличение говорит о том, что краткосрочные обязательства могут быть погашены за счет средств на различных счетах, краткосрочных ценных бумаг, а также поступлений по расчетам, однако предприятие плохо обеспечена оборотными активами и не имеет достаточно высокий уровень платежеспособности.

ООО «Корпорация Реконстрой» за исследуемой период времени не может покрыть все свои обязательства собственными средствами, так как степень обеспеченности собственными средствами также уменьшается.

На сегодняшний день ООО «Корпорация Реконстрой» не имеет устойчивое финансовое состояние, и зависит от экономической ситуации в стране.

Следовательно, ООО «Корпорация Реконстрой» необходимо совершенствоваться, погашать свою задолженность, улучшать свое финансовое состояние, финансовую устойчивость для того, чтобы в дальнейшем самому финансировать основные средства и другие капитальные вложения.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность ООО «Корпорация Реконстрой» представляет собой способность организации к конкурентной борьбе с производителями и продавцами аналогичных товаров и услуг и товаров – заменителей посредством обеспечения доступных цен, высокого качества, сервиса, уникальных предложений на рынке, доступности для потребителя, рекламных мероприятий, соответствия предложения спросу и т.д. внутри региона, страны или на международном уровне.

Рассмотрим показатели, характеризующие эффективность процесса реализации товаров (табл. 2.2.1).

**Таблица 2.2.1 – Показатели уровня конкурентоспособности организации сбыта и продвижения продукции ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017гг.**

Показатели	Годы		
	2015	2016	2017
1. Рентабельности продаж	5,4	5,0	4,2
2. Коэффициент эффективности использования материальных запасов	163,8	175,0	124,1

Динамика прибыли в течение 2015-2017 гг. обусловила соответствующие изменения рентабельности продаж, которая в отчетном году составила 4,2%. Эффективность использования материальных запасов за

рассматриваемый период сократилась, в 2015 году на 1 руб. запасов приходилось 168,3 руб. оборота розничной торговли, а в 2016 уже 175,0 руб., а вот в 2017г. – 124,1 руб.

В целом можно говорить о снижении уровня конкурентоспособности организации сбыта и эффективности процесса реализации за исследуемый период.

**Таблица 2.2.2 – Показатели уровня конкурентоспособности управления в ООО «Корпорация Реконстрой» за 2015-2017гг.**

Показатели	Годы		
	2015	2016	2017
1. Экономическая эффективность управленческой деятельности	27,8	36,3	11,3
1. Результативность управления реализацией продукции, тыс.руб./чел.	21584,0	28779,0	33215,0
2. Доля затрат на управление	0,004	0,003	0,005
3. Доля управленцев в численности всего персонала	0,51	0,71	0,51
4. Коэффициент соотношения линейного и функционального персонала управления	0,01	0,01	0,01

Увеличение в 2016 г. уровня экономической эффективности управленческой деятельности до 36,3 руб. свидетельствует о значительном росте отдачи средств, вложенных в систему управления.

Однако, результативность управления реализацией продукции в течение двух лет имела негативную динамику, достигнув в 2016 году 28779,0 тыс.руб./чел., что обусловлено не превышением темпов роста оборота розничной торговли над темпами роста численности аппарата управления, а в 2017г. – 33215,0 тыс. руб. При этом доля затрат на управление в 2017 году составила 0,05%, увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 50%.

На протяжении анализируемого периода снизилась доля управленцев в общей численности – до 7,1%. Соотношение линейного и функционального персонала управления в 2017 году составляло 1:0,007.

Важное значение при проведении комплексного анализа имеет оценка уровня конкурентоспособности систем управления, представляющая собой

обобщающий вывод о способностях, возможностях и перспективах деятельности предприятия.

Составленный конкурентный профиль для ООО «Корпорация Реконстрой» представлен в приложении Г. Также в таблице приложения Г приведены экспертные оценки показателей каждого критерия, характеризующего уровень конкурентоспособности систем управления анализируемых предприятий в отчётном периоде.

Рассматривая смысл коэффициента весомости можно сказать, что он меняется от 0 по 100 %, для того, чтобы своевременно рассчитать и внести в таблицу значения данного признака в частях.

Проводя оценку конкурентоспособности и текущих возможностей системы управления, каждый признак был оценен по 5-и бальной шкале: 1-система управления в совсем плохом расположении, предприятие может быть объявлено банкротом в любой момент; 2-система управления в плохом положении, без надежды на усовершенствование; 3-система управления в сложном положении, однако усовершенствования планируются; 4-система управления действует стабильно, есть виды развития; 5-система в замечательном положении, динамично развивается.

Полученные результаты были внесены в таблицу 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 – Результаты оценки конкурентоспособности и текущих возможностей системы управления ООО «Корпорация Реконстрой»**

Признак конкурентоспособности	Период			Отклонения (+,-)	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016/2015	2017/2016
Конкурентоспособность организации производственной деятельности	2,8	2,7	2,6	-0,1	-0,1
Финансовое положение предприятия	2,0	2,0	2,7	0	0,7
Конкурентоспособность организации сбыта	2,1	3,5	2,0	1,4	-1,5

**Продолжение таблицы 2.2.3**

Конкурентоспособность	3,4	3,9	3,0	0,5	-0,9
-----------------------	-----	-----	-----	-----	------

организации управленческой деятельности на предприятии					
Комплексный показатель конкурентоспособности системы управления	2,9	3,5	2,7	0,6	-0,8

Анализируя данные таблицы 2.2.3 можно сказать, что первый обобщающий признак главного аспекта – конкурентоспособность организации производственной деятельности, говорит о том, что уровень конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» деятельности предприятия ежегодно понижался. Значит, в ООО «Корпорация Реконстрой» организация производства перестала полностью удовлетворять потребностям предприятия, поставленным целям, так как производственные возможности стали использоваться не в полной мере.

Второй обобщающий показатель второго критерия – финансовое положение предприятия – ежегодно увеличивался, что свидетельствует о более высоком уровне финансового положения анализируемой организации в 2017 г, по сравнению с предыдущими годами. Следовательно, конкурентоспособность системы управления финансами ООО «Корпорация Реконстрой» находится на высоком уровне, так как финансовые возможности организации используются полностью.

Третий обобщающий критерий – конкурентоспособность организации сбыта наоборот в 2017г. понижается, это говорит о том, что уровень конкурентоспособности организации сбыта ООО «Корпорация Реконстрой» снизился в анализируемом периоде. Данное понижение произошло за счет снижения рентабельности продаж.

Четвертый обобщающий показатель – конкурентоспособность организации управленческой деятельности на предприятии. Рассчитанные данные говорят о том, что в 2017г. уровень конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» управленческой деятельности значительно снизился по сравнению с 2016г., что не соответствует объективным требованиям нестабильной внешней среды.



После расчетов всех обобщающих показателей нами был произведен расчет комплексного показателя конкурентоспособности системы управления ООО «Корпорация Реконстрой» за исследуемый период времени.

На деятельность любой организации оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества.

Из таблицы видно, что к факторам, которые влияют положительно на деятельность предприятия можно отнести: размеры и темпы изменения размеров рынка; размеры и темпы роста сегментов рынка в соответствии с интересами компании; инвестиционные процессы.

К факторам, которые оказывают отрицательное влияние можно отнести: общий уровень экономического развития; система налогообложения и качество экономического законодательства; уровень развития конкурентных отношений. Однако в связи с экономическим отставанием России от мировых стран данный фактор начнет оказывать заметное влияние не ранее через 5-7 лет.

Среди факторов, оказывающих наибольшее положительное влияние на ООО «Корпорация Реконстрой», следует отметить: появление «технологических прорывов»; требования к квалификации кадров.

Рассматривая политическую сферу можно сказать, что существенное влияние на деятельность ООО «Корпорация Реконстрой» оказывает экономика России. Среди положительных факторов следует отметить

некоторую либерализацию таможенной политики в комплексе с ее практической реализацией.

Далее проведем анализ факторов непосредственного (оперативного окружения), который связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии (прил. Е).

Из приложения видно, что наибольшим образом на деятельность ООО «Корпорация Реконстрой» влияют такие факторы, как частота покупок строительных материалов покупателя, отношение поставщиков к качеству производимой продукции, увеличение концентрированности поставщика на работе с конкретными клиентами.

Исследовав внешнюю и внутреннюю среду ООО «Корпорация Реконстрой» нами были выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

К сильным сторонам мы отнесли: наличие собственных необходимых специалистов; хорошая репутация у покупателей. А вот слабые стороны в себя включают: слабую мотивацию работников; транспортные издержки; слабо раскрытый потенциал конкурентных преимуществ.

К возможностям ООО «Корпорация Реконстрой» отнесли: возможность реализовывать более новые и современные услуги, чем у конкурентов; постоянное вытеснение конкурента и завоевание большего объема рынка; расширение ассортимента предоставляемых услуг и работ.

Угрозы ООО «Корпорация Реконстрой» включают: наличие жесткой конкуренции; увеличение стоимости предоставляемых услуг и работ.

В таблице 2.2.3 дадим оценку сильным и слабым сторонам, а в таблице 2.2.4 – возможностей и угроз ООО «Корпорация Реконстрой».

**Таблица 2.2.3 – Оценка сильных и слабых сторон ООО «Корпорация Реконстрой»**

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Высокое качество продаваемой продукции и предоставляемых услуг	Маленький опыт работы предприятия – не более 5 лет на рынке Белгородской области
2	Проверенные и надежные фирмы-поставщики материалов	Высокая стоимость строительной техники
3	Наличие всех необходимых патентов и лицензий, необходимых для работы предприятия	Необходимость наличия постоянной клиентуры
4	Предприятие имеет надежный капитал поставки оборудования, строительных материалов и комплектующих	Демотивирующая система компенсаций сотрудников, не стимулирующая к увеличению продаж
5	Наличие долговременных, установившихся связей с компаниями-заказчиками техники и оборудования	Высокие транспортные расходы по доставке импортной техники
6	Ведется разработка новых проектов предприятия	

Анализируя данные таблицы можно сказать, что у ООО «Корпорация Реконстрой» имеются как сильные стороны (высокое качество продукции, надежные каналы поставки, наличие необходимых патентов и лицензий), так и слабые стороны (высокая стоимость импортной техники, высокие транспортные расходы).

**Таблица 2.2.4 – Оценка возможностей и угроз ООО «Корпорация Реконстрой»**

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Возможность внедрения новых строительных технологий	Рост налогов
2	Вероятность вложения инвестиций в новые проекты предприятия	Рост цен на импортное строительное оборудование
3	Увеличение строительного рынка	Изменение таможенных процедур и пошлин
4	Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста	Появление новых конкурентов

Анализируя таблицу 2.2.4 имеющиеся сильные стороны дают ООО «Корпорация Реконстрой» такие возможности как внедрение новых

технологий, рост рынка, а вот слабые стороны наоборот создают предприятию следующие угрозы: рост цен, рост налогов и др.

Далее составим SWOT-анализ деятельности ООО «Корпорация Реконстрой», который оформим в виде таблицы 2.2.5.

**Таблица 2.2.5 – Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Корпорация Реконстрой»**

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности	Угрозы
<p>Сильные стороны</p> <p>1. Существующий рост потенциальных потребителей</p> <p>2. Улучшенная скорость поставки</p> <p>Традиции и ценности</p>	<p>1. Как предприятие может воспользоваться сильными своими сторонами?</p> <p>1) Высокое качество техники и положительный имидж дает возможность увеличить долю рынка и выйти на новые.</p> <p>2) Сформировавшиеся за долгое время связи с фирмами - производителями техники позволят увеличить клиентуру покупателей</p>	<p>1. За счет каких сильных сторон предприятие сможет нейтрализовать существующие угрозы?</p> <p>1) Новые конкуренты не так опасны, если имеется хорошая репутация и надежное качество.</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Плохо раскрытый потенциал конкурентных преимуществ.</p>	<p>1. Как слабые стороны предприятия могут помешать воспользоваться возможностями?</p> <p>1) Высокая стоимость техники может образовать трудности с внедрением новых технологий.</p> <p>2) Завышенные транспортные расходы могут помешать использовать преимущества ненасыщенного рынка</p>	<p>1. Каких угроз может опасаться предприятие?</p> <p>1) Изменение в Таможенном кодексе при совершении таможенных процедур с высокими транспортными расходами сильно увеличат стоимость техники.</p>

Анализируя таблицу 2.2.5 нами были выделены сильные с слабые стороны ООО «Корпорация Реконстрой» с возможными угрозами рынка: на предприятии имеется хорошая материало-техническая база для НИОКР и возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов, однако

высокие налоги и сложность привлечения финансовых ресурсов этому не способствуют и др.

Внутренняя среда ООО «Корпорация Реконстрой» включает такую часть общественной среды, которая находится в пределах организации. К данной среде можно отнести: структуру, ресурсы, персонал, организационная культура и т.д. Также данная среда оказывает сильное влияние на функции организации.

Проанализировав SWOT- матрицу, нами была построена матрица определения оптимальной стратегии.

С помощью данной матрицы можно будет определить самую оптимальную стратегию, которую необходимо использовать ООО «Корпорация Реконстрой» для достижения ее целей.

Данная матрица предоставляет руководителям ООО «Корпорация Реконстрой» структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Варианты стратегического развития ООО «Корпорация Реконстрой» в виде матрица представлены в таблицк 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 – Варианты стратегического развития ООО «Корпорация Реконстрой»**

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Сильные стороны (S)	SO-стратегия	ST-стратегия
	Стратегия развития рынка Стратегия улучшения позиции на рынке Стратегия развития предоатсвляемых услуг	Стратегия улучшения позиции на рынке Стратегия снижения расходов Стратегия горизонтальной диверсификации
Слабые стороны (W)	WO -стратегия	WT-стратегия
	Стратегия улучшения позиций на рынке Стратегия горизонтальной диверсификации Стратегия снижения расходов	Стратегия снижения расходов Стратегия сокращения Стратегия ликвидации

Как показывает информация таблицы 2.2.6 ООО «Корпорация Реконстрой» продолжает развиваться и строить стратегические планы.

Разрабатываемые в ООО «Корпорация Реконстрой» стратегические планы позволяют улучшить финансовые показатели предприятия, оптимизировать ассортимент, расширить границы рынка сбыта, улучшить качество квалификационного уровня персонала.

Следовательно, проанализировав выше сказанное можно сказать, что уровень конкурентоспособности деятельности ООО «Корпорация Реконстрой» за рассматриваемый период понижается.

Рассмотрим и проанализируем основных конкурентов ООО «Реконстрой». Основными конкурентами ООО «Корпорация Реконстрой» по Белгородской области являются:

- ООО «Домстройпроект»,
- ООО «Стройкапиталплюс»,
- ООО «Инжистрой»,
- ООО «МПТ».

Сравнительная оценка конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» с основными конкурентами по цене строительных работ, услуг в 2013-2015 гг. представлена в таблице в приложении Ж.

Данные таблицы показывают, что ООО «Корпорация Реконстрой» может конкурировать по ценам предоставляемых строительных работ и услуг с другими строительными компаниями-конкурентами.

Дадим сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» по отношению к своим конкурентам по качественным критериям (табл. 2.2.7).

**Таблица 2.2.7 – Качественные критерии конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» по отношению к основным конкурентам за 2015-2017 гг.**

Критерии конкурентоспособности	Значения критерия				
	ООО «Корпорация Реконстро»	Конкуренты ООО «Корпорация Реконстрой»			
		ООО «Домстройпроект»	ООО «Стройкапитал плюс»	ООО «Инжистрой»	ООО «МПТ»
1	2	3	4	5	6

Продолжение таблицы 2.2.7

1	2	3	4	5	6
Качество предоставляемых строительных работ и услуг	В	В	С	В	Н
Квалификация персонала	В	С	В	В	С
Эффективности системы маркетинга	С	В	С	С	В
Технологический уровень строительного производства	С	В	С	В	Н
Уровень доступности источников финансирования	С	В	С	В	Н
Доступность инновационных решений и разработок в области строительства	С	В	С	В	Н

В – высокое; С – среднее; Н – низкое.

Анализируя информацию таблицы 2.2.7 можно сказать, что ООО «Корпорация Реконстрой» на рынке строительных работ и услуг является конкурентоспособной организацией по различным критериям. Однако у на рынке строительных работ и услуг существует проблема – финансовые показатели ООО «Корпорация Реконстрой» в течение исследуемого периода значительно понизились следовательно, предприятие не достаточно конкурентоспособно.

Таким образом, уровень конкурентоспособности системы управления ООО «Корпорация Реконстрой» в 2017г. резко снизился по сравнению с 2016г., об этом показывают рассчитанные обобщающие показатели. Несмотря на снижение уровня конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» имеет и сильные стороны: высокое качество продукции, надежные каналы поставки, наличие необходимых патентов и лицензий.

Также после проведенного исследования нами были выявлены и слабые стороны которые имеются у ООО «Корпорация Реконстрой» к ним

можно отнести: высокую стоимость строительной техники, высокие транспортные расходы.

Основными конкурентами ООО «Корпорация Реконстрой» по Белгородской области являются: ООО «Домстройпроект», ООО «Стройкапиталплюс», ООО «Инжистрой», ООО «МПТ».

### **2.3. Пути повышения конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой»**

Улучшение конкурентоспособности предприятий является одной из главных задач национальной экономики, так как грамотное решение обеспечит устойчивый рост хозяйственно-экономических показателей, технологическую и оборонную безопасность как государства так и предприятия в целом. В мероприятиях по повышению конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» предлагаем разработать новую стратегию концентрированного роста, и стратегию расширения рынка.

Рассмотрев и проанализировав имеющиеся проблемы в области конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» нами были разработаны и предложены мероприятия по ее повышению, которые представлены в таблице 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой»**

№ п/п	Название мероприятия	Содержание мероприятия
1	Разработка рекламной кампании по продвижению товаров и услуг	Введение нового вида акций
2	Улучшить систему мотивации персонала	Направлять работников на повышение квалификации в различные учебные заведения
3	Расширение ассортимента строительной продукции	Закупка и введение в продажу кирпича ручной формовки

К мероприятиям повышающим уровень конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» предлагаем отнести: разработку рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг; улучшение



системы мотивации персонала; расширение ассортимента строительной продукции.

Каждое из мероприятий рассмотрим более подробно.

1. Разработка рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг.

В данном мероприятии предлагаем ООО «Корпорация Реконстрой» разработать и внедрить новую акционную программу.

Новая акция будет включать в себя выгодное предложение для клиентов, которые заказывают строительство частного дома «под ключ». В акции нами предлагается сделать для данного вида клиентов скидку 20% на следующие виды строительных материалов:

- керамический блок – 8тыс. шт. по 12 руб. – 96 тыс. руб.;
- керамический кирпич – 2 тыс. шт. по 63 руб. – 126 тыс. руб.;
- строительные смеси – 120 мешков по 455 руб. – 54,6 тыс. руб.;
- мягкая кровля – 110кв.м. по 700 руб. – 77 тыс. руб.

Далее составим прогноз доходов и расходов, которые получит ООО «Корпорация Реконстрой» от внедрения данной акции.

Предприятие ООО «Корпорация Реконстрой» планирует в год обслужить 12 клиентов заказавших строительство частного дома «под ключ».

Средняя цена одного такого дома составляет – 6 млн. руб.

Расходы на одного клиента (по акции) будут составлять – 2353,6 тыс. руб.

Составим таблицу отражающую доходы и расходы, а также прибыль от продаж, которую получит предприятия после внедрения акции (2.3.2),

**Таблица 2.3.2 – Прогнозные доходы и расходы ООО «Корпорация Реконстрой» после внедрения акционной программы**

Показатель	На 1 клиента, тыс. руб.	За год, тыс. руб.
Доходы	6000	72000
Расходы	2353,6	28243,2
Прибыль от продаж	5646,4	43756,8

Подученные результаты говорят о том, что ООО «Корпорация Реконстрой» может получить прибыль 43756,8тыс. руб.

## 2. Улучшить систему мотивации персонала.

В качестве улучшения системы мотивации персонала нами предлагается направлять на курсы повышения квалификации как сотрудников администрации (например отдела продаж, отдела закупок) так и работников участвующих в строительстве домов.

Для сотрудникам отделов продаж и отдела закупок предлагаем пройти курсы повышения квалификации в БГТУ им. Шухова по следующим направлениям:

- основы предпринимательства – 8500 руб./за одного человека – 1 мес.;

- компьютерные информационные технологии в бухгалтерском учете с использованием программы «1С-Управление торговлей 8.2» - 4100 руб./за одного человека – 4 недели.

Курсы «Основы предпринимательства» позволят сотрудникам отделов продаж/закупок получить такие знания как: основы современной рыночной экономики; основы бухгалтерского учета и налогообложения; основы ведения договорной работы; бизнес-планирования и подготовка собственного бизнес-плана; изучат вопросы безопасности предпринимательской деятельности.

Курсы «Компьютерные информационные технологии в бухгалтерском учете с использованием программы «1С-Управление торговлей 8.2»» позволят получить следующие умения и навыки: комплектовать и разуконплектовывать товары на складах; проводить инвентаризацию; разрабатывать маркетинговую политику; составлять списки клиентов по различным категориям; отслеживать платежи и многое другое.

На повышение квалификации предлагается отправить двух сотрудников в отделов продаж и закупок.

Для работников участвующих в строительстве домов предлагаем пройти курсы по повышению квалификации по следующим направлениям:

– «Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования» - 8000 руб./за одного человека – 3 месяца;

– «Электросварщик ручной сварки» - 8700 руб./за одного человека – 3 месяца.

На повышения квалификации предлагаем направить четырех работников по два человека на каждое направление.

В таблице 2.3.3 представлены расходы внедряемого мероприятия по улучшению системы мотивации персонала.

**В таблице 2.3.3 – Расходы внедряемого мероприятия по улучшению системы мотивации персонала в ООО «Корпорация Реконстрой»**

Название расходов	Оплата за одного работника, руб.	Всего, руб.
Курсы «Основы предпринимательства»	8500	8500
Курсы «Компьютерные информационные технологии в бухгалтерском учете с использованием программы «1С-Управление торговлей 8.2»»	4100	4100
«Слесарь-электрик по ремонту электрооборудования»	8000	16000
«Электросварщик ручной сварки»	8700	17400
Всего	-	46000

Подводя итог расходной части по данному мероприятию ООО «Корпорация Реконстрой» придется оплатить за повышение квалификации своих работников 46 тыс. руб.

### 3. Расширение ассортимента строительной продукции.

Внедрение данного мероприятия предполагает закупку и введение в продажу кирпича ручной формовки «Доницкие зори» (ростовской фирмы).

Кирпичи ручной формовки «Доницкие зори» - это новый строительный материал. Данный кирпич предоставляет комфортный микроклимат внутри

дома, и приятную на ощупь поверхность стен, это прочный и долговечный кирпич.

Закупочная цена данного кирпича – 36 руб./кирпич.

Объем закупки кирпича – 144 000 шт. кирпича.

Планируемый объем продаж – 12 000 шт. кирпича в месяц/ 144 шт. в год.

Предлагаем ООО «Корпорация Реконстрой» розничную цену данного кирпича – 45 руб./кирпич.

Планируемая прибыль равна:  $(144*45) - (144*36) = 1296$  тыс. руб.

Составим бюджет расходов по данному мероприятию (2.3.4).

**Таблица 2.3.4 – Бюджет расходов по внедрению мероприятия по расширению ассортимента строительных мероприятий**

№ п/п	Название расходов	За 1 шт/руб.	Объем продаж за год, тыс руб.
1	Кирпичи ручной формовки «Доницкие зори»	45	6480
	Всего	-	6480

Анализируя полученные результаты можно сказать, что предприятие будет тратить на закупку нового кирпича – 12 млн. 960 тыс. руб. за 360 тыс. шт., а продавать по 45 руб. и по планируемой продаже в 144 тыс. шт. – 6 млн. 480 тыс. руб.

Далее составим общий бюджет расходов по планируемым предприятиям (табл. 2.3.5).

**Таблица 2.3.5 – Общий бюджет расходов внедрения мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой»**

№ п/п	Название расходов	Сумма расходов, тыс руб.
1	Разработка рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг	28243,2
2	Улучшение системы мотивации персонала	46
3	Кирпичи ручной формовки «Доницкие зори»	6480
	Итого	34769,2

Данные таблицы 2.3.5 говорят о том, что общий итог расходов на внедрение новых мероприятий в ООО «Корпорация Реконстрой» составит 34769,2 тыс. руб.

Далее проведем планирование деятельности по внедрению разработанных мероприятий по конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» и определим последовательность и взаимосвязанность мероприятий, оценку их продолжительности, этапы и распределение ответственности.

Для этого рассмотрим календарный план-график по выполнению работ в таблице 2.3.6.

**Таблица 2.3.6 – Календарный план-график по выполнению работ разработанных мероприятий**

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников проекта
1	2	3	4	5	6
1	Разработка рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг	30	01.07.18г.	01.08.2018	Директор, главный начальник отдела продаж, бухгалтер
2	Улучшение системы мотивации персонала	30	01.08.2018	01.09.2018	Директор, главный, начальник отдела продаж, начальник отдела закупок, бухгалтер
3	Кирпичи ручной формовки «Доницкие зори»	30	01.09.2018	01.10.2018	Директор, главный начальник отдела продаж, начальник отдела закупок
Итого:		90	01.07.2018	01.10.2018	

Следовательно, по данным таблицы 2.3.6 можно сказать, что руководство ООО «Корпорация Реконстрой» на внедрение разработанных мероприятий планирует затратить 90 дней или 3 месяца.

Позитивный опыт работы строительных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий т.е. повышении конкурентоспособности, дает прирост выручки до 4%.

Следовательно, в 2017 г. выручка ООО «Корпорация Реконстрой» составила 3094155 тыс. руб. Прирост выручки составит 4% и будет равен:

$$3094155 \times 4\% = 123766,2 \text{ тыс. руб.}$$

Определим величину затрат, связанных с улучшением конкурентоспособности предприятия.

Как показано в таблице 2.3.7 сумма затрат на внедряемые мероприятия составят 34769,2 тыс. руб. в год.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad \text{Эффект} = 123766,2 - 34769,2 = 88997 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\%.$$

$$\text{Эффективность} = 88997 / 34769,2 \times 100\% = 255\%$$

Окупаемость мероприятия:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad \text{Окупаемость} = 34769,2 / 88997 = 0,39 \text{ лет.}$$

Следовательно, внедрение данных мероприятий приведет к приросту выручки на 123766,2 тыс. руб. Затраты при этом составят 34769,2 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 88997 тыс. руб., а эффективность – 255%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся примерно через 3-4 месяца.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» нами было предложены следующие мероприятия: разработка рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг; улучшение системы мотивации персонала; расширение ассортимента строительной продукции. Внедрение данных мероприятий приведет к

приросту выручки на 123766,2 тыс. руб. Затраты при этом составят 34769,2 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 88997 тыс. руб., а эффективность – 255%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся примерно через 3 месяца.

Подводя итог, предложенные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность ООО «Корпорация Реконстрой».

## Заключение

Подводя итог проведенному исследованию нами был сделан общий вывод.

Конкурентоспособность предприятия – это преимущество предприятия по отношению к иным предприятиям той же отрасли как внутри страны, так и за ее пределами. При вступлении на новый для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении, осуществлении инвестиций в целях модернизации технологического оборудования или обновления выпускаемой продукции, непременно, нужно проводить оценку конкурентоспособности производителя или предприятия.

Рыночные условия функционирования российских предприятий требуют новых стратегических подходов к решению проблемы их конкурентоспособности.

Эффективность функционирования предприятия в условиях рынка предполагает активный поиск и разработку каждым из них собственной стратегии повышения их конкурентоспособности. Именно конкурентная стратегия устанавливает направление деятельности предприятия в определении типа конкурентного преимущества и формирования ресурсного потенциала его реализации.

Конкурентные преимущества, которыми обладают на конкретном рынке хозяйствующие субъекты, являются существенными факторами конкурентной ситуации на рынке.

Конкурентные преимущества определяются набором характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами. При этом количественная оценка уровня конкурентоспособности предприятия позволяет ему целенаправленно формировать и распределять свой ресурсный потенциал и тем самым обеспечивать его конкурентоспособность.



Рассмотренные условия макросреды и инфраструктуры региона проявляют воздействие на надежность и результативность функционирования компании косвенно, ими компания самостоятельно не обладает способностью их регулировать.

Безусловно, чем значительнее удельный вес компании в размере производства региона или государства, тем значительнее компания будет проявлять воздействие на данную форму наружной среды и, наоборот, наружная среда будет проявлять наибольшее воздействие на компанию.

Прямое непосредственное воздействие на работу компании проявляют ее соперники, а кроме того компании, организации и учреждения, поставляющие компании средства, информацию, покупающие у нее продукт, оказывающие экономические и другой сервис.

Хозяйственная деятельность ООО «Корпорация Реконстрой» характеризуется, взаимосвязанной системой показателей, являющихся базой для анализа финансово-хозяйственной деятельности и можно говорить о том, что в целом предприятие является довольно устойчивым и стабильным.

Следовательно, ООО «Корпорация Реконстрой» необходимо совершенствоваться, погашать свою задолженность, улучшать свое финансовое состояние, финансовую устойчивость для того, чтобы в дальнейшем самому финансировать основные средства и другие капитальные вложения.

Уровень конкурентоспособности системы управления ООО «Корпорация Реконстрой» в 2017г. ниже, чем 2016г. Однако у ООО «Корпорация Реконстрой» имеются как сильные стороны (высокое качество продукции, надежные каналы поставки, наличие необходимых патентов и лицензий), так и слабые стороны (высокая стоимость импортной техники, высокие транспортные расходы).

Для повышения конкурентоспособности ООО «Корпорация Реконстрой» нами было предложены следующие мероприятия: разработка рекламной кампании по продвижению строительной продукции и услуг;

улучшение системы мотивации персонала; расширение ассортимента строительной продукции.

Внедрение данных мероприятий приведет к приросту выручки на 123766,2 тыс. руб. Затраты при этом составят 34769,2 тыс. руб. Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 88997 тыс. руб., а эффективность – 255%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся примерно через 3 месяца.

Следовательно, предложенные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность ООО «Корпорация Реконстрой».

### Список используемой литературы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: в третьей части. – [Офиц. изд.] – Москва: Юрайт-Издат, 2014. – 461 с. (Актуальное законодательство)
2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: вторая часть. – [Офиц. изд.] – Москва: Юрайт-издат, 2014. – 454 с. (Актуальное законодательство)
3. Российская Федерация. Законы. О конкуренции и монополистической деятельности на товарных рынках [Текст]: Федеральный закон от 22 марта 1991 г. № 948-1// Российская газета. – 2016. – 27 марта. (Актуальное законодательство)
4. Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов [Текст]: Учебное пособие / Г.Л. Азоев. – Москва: ГАУ, 2014. – 75 с.
5. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст]: Учебное пособие / Г.Л. Азоев. – Москва: Е&М, 2014. – 167 с.
6. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст]: Учебное пособие / Г.Л. Азоев.– Москва: Центр экономики и маркетинга, 2017. – 142 с.
7. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: Учебное пособие /М.М. Алексеева.– Москва: Финансы и статистика, 2017. – 560с.
8. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта [Текст]: Учебное пособие / И.Т. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 650с.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – Москва: ОАО «издательство экономика», 2016. –231 с.

10. Белякова, Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики [Текст]: концепция опережающего развития. Монография / Г.Я. Белякова. - Красноярск, 2015. –231 с.

11. Беленов, О.Н., Анучин А.А. Конкурентоспособность стран и регионов [Текст]: Учебное пособие / О. Н. Беленов, А. А. Анучин. – М.: КноРус, 2016. – С.216.

12. Болденков, А.В. Анализ методов управления конкурентоспособностью на предприятиях [Текст]// Сборник: Регулирование инновационных и интеграционных процессов в российской экономике: проблемы, механизмы, перспективы III Всероссийская научно-практическая конференция: сборник статей. ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет». – 2015. – С. 11-15.

13. Булеев, А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / А.И. Булеев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011. - № 5. - С. 46-52.

14. Современные направления повышения конкурентоспособности предприятий [Текст]// Бородаева Д.С. – Сборник: Пища. Экология. Качество Труды XIII международной научно-практической конференции. отв. за вып.: О.К. Мотовилов, Н.И. Пыжикова и др.. – 2016. – С. 157-160.

15. Разработка организационной структуры управления предприятием, ориентированной на достижение конкурентоспособности [Текст]// Благирева Е.Н. – Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 2 (26). – С. 64-67.

16. Основные направления повышения инновационной конкурентоспособности продукции на предприятии [Текст]// Водолажская Е. Л.– Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-2 (58). – С. 948.

17. Гельвановский, М. Конкурентоспособность в микро -, мезо – и макроуровневом измерениях [Текст]/ М. Гельвановский, В. Жуковская, И Трофимова // РЭЖ. – 2017. - № 3. - С. 67-73.

18. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие [Текст]/ Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. - 207 с.
19. Грузинов, В.П. Экономика предприятия [Текст]: Учебное пособие /В.П. Грузинов. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 336с.
20. Наилучшее управление, инновационная конкурентоспособность на предприятиях и организациях [Текст]// Гуломризо Т.– Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2015. – № 2-4 (138). – С. 187-191.
21. Дейян, А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продаж [Текст]/ А. Дейян Л., Троядек. - Москва: Прогресс-Универс, 2017. - 152 с.
22. Оценка конкурентоспособности российских предприятий [Текст] // Желтяков А.А.– Сборник трудов аспирантов и преподавателей по материалам 14-ой всероссийской научно-практической конференции «Анализ проблем в области экономики» – 2016. – С. 28-34.
23. Завьялов, П. С. Конкурентоспособность и маркетинг [Текст]/ П. С. Завьялов // РЭЖ. – 2017. – № 12. – С. 50-55.
24. Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий [Текст] / Н.Е. Зимин. – Москва: ИКФ «ЭКМОС», 2017. – 240 с.
25. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - № 4. – С. 15-24.
26. Игольников Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства [Текст] / Г.Игольников, Е. Патрушева // Российский экономический журнал. – 2016. - № 11. – С. 108-111.

27. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 330с.

28. Кондрашев В. Анализ проблем конкурентоспособности [Текст]/ В. Кондрашев// Экономист. – 2017. – № 12. – С. 86-89.

29. Конкурентоспособность предприятия, как один из показателей эффективной деятельности предприятия [Текст] // Похилько А.Т. – Заметки ученого. – 2015. – Т. 2. – № 1-2 (1). – С. 105-107.

30. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст]/ О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифонова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. - №3. – С. 88-129.

31. Короткин Ю.Г. Товарная конкурентоспособность и ее количественное представление [Текст] / Ю.Г. Короткин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 2. – С. 17-21.

32. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст]/ А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева// Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - № 6. – С. 19-24.

33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. [Текст]/ Ф. Котлер; под ред. О.А.Третьяк, Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2016. – 896 с.

34. Колчина Н.В., Поляк Г.Б. и др. Финансы предприятий [Текст]/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 580с.

35. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) [Текст] // В.М. Круглик, А.К. Александров, А.Н. Неделькин, О.А. Савчук. – Москва: Инфра-М, 2016. – С. 285.

36. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / О.Н. Лихачев. – Москва: ООО «ТК Велби», 2015. – 200с.

37. Любушин, Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / под ред. проф. Н.П. Любушина – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 20153. – 448с.

38. Повышение качества и конкурентоспособности продукции на предприятии [Текст]// Коуштаин К.В. – В сборнике: Управление качеством образования, продукции и окружающей среды Материалы 9-й Всероссийской научно-практической конференции./ под ред. А. Г. Овчаренко. – 2015. – С. 185-187.

39. Кузин, Д.В. Конкурентоспособность национальной экономики (вопросы теории и мировая практика) [Текст]/ Д.В. Кузин // Общество и экономика. – 2012. - № 3-4. – С. 121-134.

40. Кузнецов, Ю. Развитие методологии менеджмента [Текст]/ Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2014.-№4.-с.110-113.

41. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: Т.1 / Г. Кунц, С. О’Доннел: пер. с англ. Общ. Ред. И предисловие Д.М.Гвишиани. – М.: ПРОГРЕСС, 2016. – 249 с

42. Система факторов повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]// Мельникова Е.П. – Сборник статей Международной научно - практической конференции. – 2016. – С. 74-79.

43. Методы стратегического анализа [Текст] / Сост. Т.А. Вашко; Краснояр. Гос. Торг.-экон. Ин-т. – Красноярск, 2015. – 110 с.

44. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст] / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2017. – 451 с.

45. Овчинникова, О.П., Никулина Е.В. Направлениз модернизации структуры регионального соуиально-экономического комплекса [Текст]// Финансы и кредит, 2016. - № 9 (691). – С. 2-15.

46. Орлова, А.В., Тюфанова А.П. Экономическое состояние России апод действием финансово-экономических санкций [Текст]// Международный студенческий научный вестник. – 2015. – С. 367-371.

47. Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие/ М. Портер. – Москва: Вильямс, 2012. – 495 с.

48. Родионова, Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст]: Статья / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, Ю.Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 1. - С. 63—77.

49. Румянцева И.А. Условия создания и функционирования системы сотрудничества. / И.А. Румянцева // Маркетинг. – 2016. - №15. – С. 6 – 19.

50. Русак Н.А., Стражев В.И. и др. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Н.А. Русак, В.И. Стражев–. Минск: Выш.шк., 2017. – 415с.

51. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]/ Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА–М, 2016. – 680с.

52. Светуньков, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения[Текст]/ С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Издательство: «Корпорация технологий продвижения», 2016. – 256 с.



## **Приложения**