

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики моделирования производственных процессов

**УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Выпускная квалификационная работа

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.03.01 «Экономика», профиль Экономика в городском хозяйстве
5 курса группы 06001250
Глинского Ивана Владимировича**

Научный руководитель:
кандидат экономических наук
Стрябкова Е. А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Экономическое содержание конкурентной способности предприятия.....	8
1.2. Особенности оценки конкурентной позиции предприятия.....	13
1.3. Конкурентные преимущества как основа эффективного функционирования предприятия.....	23
ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДСУ-5».....	40
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	40
2.2. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	48
2.3. Проект повышения конкурентоспособности на основе внедрения новой технологии реконструкции дорожного полотна.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	108

ВВЕДЕНИЕ

Завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются, как известно, ключевой функцией стратегического управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

Результаты последних исследований также ясно указывают на приоритетное положение конкурентоспособности в целевой системе предприятий. Это подтверждается эмпирически доказанной связью между относительной конкурентной позицией и рыночным успехом предприятия.

Оценка конкурентных позиций товарных марок осуществляется путем сопоставления сильных и слабых сторон собственного предприятия и конкурентов.

Факторы, которые обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием стратегических факторов успеха. Главная предпосылка их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурирующими поставщиками.

Конкурентоспособность организаций – это способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары. В такой конкурентной борьбе, за овладением рынками, организации для привлечения покупателей используют рекламу, снижение цен, повышение качества продукции, оказание допродажных и послепродажных услуг.

Конкурентоспособность означает степень преимущества продукта на рынке по сравнению с другими, конкурирующими продуктами, аналогичного назначения.

Конкурентное преимущество – это эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества организации являются: концентрация ресурсов фирмы для упреждения

действий конкурентов, удерживание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. Конкурентное преимущество определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, положением организации по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Оно может быть внешним и внутренним.

Конкурентное преимущество является внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, не обеспечивающих соответствующего отличительного качества.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы.

Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы над конкурентами.

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Значение конкурентоспособности, позволяющей фирме выжить в конкурентной борьбе, резко возросло в последнее время. Все компании в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать долгосрочную стратегию, которая позволила бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Конкурентное преимущество является как базисом, на котором строится успешный бизнес, так и главным критерием отбора проектов успешными инвесторами.

Конкурентное преимущество – это выгода применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность, стратегии, основанной на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и способностей, которые не могут быть скопированы твоими конкурентами.

Важность и актуальность проблемы формирования конкурентных преимуществ и как следствие конкурентоспособности компании обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является предприятие – ООО «ДСУ-5».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «ДСУ-5».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по укреплению конкурентных преимуществ исследуемого предприятия на основе внедрения новых технологий.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить экономическое содержание конкурентоспособности предприятия;
- раскрыть особенности оценки конкурентной позиции предприятия;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «ДСУ-5»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия;
- провести оценку конкурентных преимуществ предприятия ООО «ДСУ-5»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ДСУ»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Теоретико-методологическую базу выпускной квалификационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых в области конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия.,

Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составили статистические материалы, законы Российской Федерации, результаты авторских статистических исследований, финансовые документы исследуемого предприятия, специализированная литература и материалы периодической печати.

Для достижения поставленной в работе цели были использованы следующие методы исследования: логического обобщения системный подход экономический анализ, балансовый, экспертный.

Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и состоит из: введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений, включает таблицы и рисунки.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что проведенные исследования могут быть использованы для

повышения укрепления конкурентных преимуществ предприятия за счет использования новых технологий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическое содержание конкурентной способности предприятия

Понятие «конкурентоспособность предприятия» является рыночным, многофакторным и междисциплинарным. Оно исходит из конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия.

Конкуренция - экономическое соперничество обособленных товаропроизводителей за долю рынка. Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

Конкуренция выполняет следующие важнейшие функции:

- утверждение суверенитета потребителей;
- постоянная адаптация производства к изменяющимся условиям рынка;
- стимулирование товаропроизводителей и потребителей;
- обеспечение экономической свободы товаропроизводителей;
- саморегулирование товаропроизводителей;
- дифференциация товаропроизводителей;
- распределение ресурсов среди товаропроизводителей.

Реализация функций конкуренции приводит к необходимости создания в экономике конкурентной среды, как в интересах товаропроизводителей, так и потребителей, а также связывает функции конкуренции с конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предприятий и товаров [8].

Конкурентное преимущество предприятия - какая-либо эксклюзивная ценность, которой оно обладает и которая дает ему превосходство на рынке перед конкурентами. Конкурентные преимущества предприятия позволяют ему не только выживать в конкурентной борьбе, но и побеждать в ценовой и неценовой конкуренции. Совокупность конкурентных преимуществ (от 1 до n) позволяет дать интегральную оценку всех конкурентных преимуществ (например, предприятия или товара) и в конечном итоге обеспечить связь понятий «конкурентные преимущества предприятия» или «конкурентные преимущества товара» с понятиями «конкурентоспособность предприятия» или «конкурентоспособность товара».

Конкурентоспособность предприятия (КП) — это его способность производить и реализовывать на рынке востребованный товар или услугу. Конкурентоспособность предприятия определяется его конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам на конкретном рынке (внутреннем или внешнем), которые (преимущества) проявляются в процессе конкуренции предприятий на рынках (где они позиционируют свой товар или производственные, интеллектуальные, информационные ресурсы).

Повышение конкурентоспособности предприятия предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. В качестве экономических можно выделить следующие цели: достижение лидерства на рынке, овладение определенной долей рынка, освоение новых сегментов рынка, повышение эффективности сбыта, увеличение объема продаж, получение прибыли, прежде всего, не в краткосрочном, а в долгосрочном периоде. Коммуникационные цели предполагают повышение имиджа, престижа предприятия и его товаров. Социальные цели включают содействие занятости населения, охрану труда и окружающей среды, производство товаров, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода.

С учетом этих целей можно сформировать основополагающую систему факторов конкурентоспособности предприятия, которая включает внешние и внутренние факторы [11].

Внешними факторами являются:

- уровень открытости экономики страны;
- уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
- уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов:
 - налоговые ставки;
 - процентные ставки;
 - научный уровень управления экономикой страны, региона и отрасли;
 - национальная система стандартизации и сертификации;
 - качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
 - наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
 - государственная поддержка науки, образования и инновационной деятельности;
 - прогрессивность системы подготовки и переподготовки кадров в стране;
 - климатические условия и географическое положение страны или региона.

В обобщенном виде внешними факторами конкурентоспособности предприятия являются:

- конкурентная среда и уровень конкуренции в отрасли, степень приватизации предприятий в стране;
- характеристики спроса на товары предприятия (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);
- развитость и конкурентные преимущества отраслей, которые обеспечивают предприятие необходимыми материалами и информационными средствами;
- случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);
- экономические и организационно-административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей и покупателей.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия можно подразделить на следующие группы.

1. Структурные:

- прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);
- миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;
- совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;

- уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;

- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;

- уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;

- совершенство информационной и нормативно-методической базы управления конкурентоспособным производством;

- сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.

2. Ресурсные:

- уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;

- сила конкуренции среди поставщиков и их конкурентоспособность;

- доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам.

3. Технические:

- удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;

- в уровень качества изготовления товаров.

4. Управленческие:

- уровень конкурентной стратегии предприятия;

- уровень конкурентоспособности менеджмента;

- уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;

- уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;

- уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;

- уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам ИСО-9001-2001.

5. Экономические:

- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;

- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;

- финансовая устойчивость функционирования предприятия;

- доля экспорта наукоемких товаров [4].

Таким образом, формами проявления, конкурентоспособности предприятия являются преимущества в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера; в стимулировании спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкая себестоимость и высокое качество продукции; адаптивность и гибкость предприятия в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующая государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей.

1.2. Особенности оценки конкурентной позиции предприятия

Основным условием эффективного и надежного сбыта продукции и услуг предприятия в перспективе является формирование и поддержание его конкурентоспособности, выпуск продукции и услуг, обладающих конкурентными преимуществами.

В практике оценки и планирования следует различать конкурентоспособность товаров и услуг и конкурентоспособность предприятия. Хотя эти понятия тесно связаны и взаимодополняют друг

друга, тем не менее, механизмы их управления имеют различия, что предопределяет дифференцированный подход к их планированию[22].

Конкурентоспособность предприятия - это комплекс конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию стабильное получение прибыли не ниже среднеотраслевого уровня независимо от изменений внешних условий деятельности предприятия. Неопределенность внешней среды и поведения конкурентов, специфика продукции и услуг, оказываемых предприятием, предъявляют особые требования к обоснованию достаточно устойчивой конкурентоспособности предприятий, его продукции и услуг на перспективу. При этом следует выделить стратегические направления формирования конкурентоспособности предприятия, базирующиеся в основном на принципиально новом (инновационном) подходе к организации бизнеса и производству товаров и услуг, и тактические, основывающиеся на имеющихся ресурсах и предусматривающие модернизацию тех или иных сторон деятельности предприятия, т. е. направленные на обеспечение конкурентных преимуществ в ближайшей перспективе [16].

Конкурентоспособность для многих предприятий и их объединений является стержневой стратегией их развития, что предусматривает необходимость целенаправленного управления этим процессом. Планирование конкурентоспособности как первый элемент в системе управления предполагает выделение основных этапов обоснования мероприятий по формированию конкурентных преимуществ:

- оценка конкурентоспособности предприятия, его продукции и услуг (с использованием нескольких методов и подходов) с учетом современных тенденций развития отрасли, уровня инновационности применяемых технологий, темпов развития;

- выделение управляемых показателей конкурентоспособности и разработка по ним мероприятий, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ с их дифференциацией по результативности и срокам получения эффекта

- расчет ресурсов и затрат, необходимых для реализации намеченных мероприятий, их сопоставление с возможностями, выделение приоритетных мероприятий, обеспечивающих наиболее значимые результаты формирования конкурентных преимуществ предприятия;

- разработка плана повышения конкурентоспособности предприятия, его утверждение, ресурсное обеспечение и включение его в план коммерческой деятельности, а затем - в систему показателей сводного плана предприятия.

Оценка и формирование конкурентных преимуществ отечественных предприятий определяются, с одной стороны, усилиями самого предприятия и эффективностью управленческого воздействия, с другой - уровнем развития отрасли, региона, страны, их конкурентоспособностью.

Многие специалисты выделяют четыре уровня конкурентоспособности, которые тесно взаимосвязаны:

- I уровень - конкурентоспособность товара или услуги;
- II уровень - конкурентоспособность предприятия;
- III уровень - конкурентоспособность отрасли;
- IV уровень - конкурентоспособность экономики страны [32].

Оценка конкурентоспособности товара - совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых. Оценка может производиться:

- с позиции определенного субъекта рынка;
- с ориентацией на определенный сегмент рынка
- на соответствие требованиям технического законодательства (технического регулирования), нормативных и юридических документов.

В практике и теории существует несколько методов оценки конкурентоспособности товаров:

- по объему продаж (как результат наличия конкурентных преимуществ

у данного товара);

- комплексу показателей конкурентоспособности;
- относительному показателю в сравнении с эталоном;
- интегральному индексу конкурентоспособности.

В комплекс показателей конкурентоспособности товара (услуги) включаются критерии, приведенные в таблице 1.1. Порядок оценки конкурентоспособности товара (услуги):

- формирование целей и задач оценки конкурентоспособности;
- анализ конкурентной среды и выявление товаров-конкурентов;
 - выбор товаров-аналогов;
 - выбор номенклатуры критериев (показателей) оценки (потребительских критериев и экономических критериев);
- определение значений измеряемых показателей анализируемого и базового товаров-конкурентов;
- расчет интегрального индекса конкурентоспособности с учетом весовых коэффициентов и значений показателей конкурентоспособности товара (услуги);
- разработка мероприятий по поддержанию или повышению уровня конкурентоспособности товара (услуги) [25].

Таблица 1.1

Критерии конкурентоспособности

Экономические критерии	Потребительские критерии
Качество в соответствии с нормативными требованиями.	Имидж товара.
Новизна товара или услуги	Уровень качества и его стабильность.
Себестоимость производства товара (услуги).	Соответствие информации о товаре (услуге) потребительским характеристикам.
Имидж производителя, наличие бренда, торговой марки.	Подлинность товара (наличие сертификата).
Информированность потребителя о товаре (услуге).	Цена потребления: цена товара (услуги); текущие затраты, связанные с потреблением.
Расходы на продвижение товара, включая рекламу.	Продолжительность гарантийного срока

Цена продажи.	Безопасность товара (услуги).
Емкость рынка данного товара и его конъюнктура	Потребительская новизна

Для определения интегрального показателя (индекса) конкурентоспособности товара (услуги) показателям по их значимости присваиваются весовые коэффициенты (для разных товаров могут быть различными), сумма которых составляет 1.

Конкурентоспособность предприятия - это более широкое понятие и предполагает оценку и планирование конкурентных позиций предприятия как субъекта рынка, действующего в конкурентной среде.

Можно выделить пять типов конкурентных позиций, определяющих конкурентоспособность предприятия:

- 1) ресурсные, связанные с ценовыми характеристиками привлекаемых ресурсов (природных, трудовых и финансовых), для организации хозяйственной деятельности;
- 2) технологические, обусловленные наличием и эксплуатацией технологий, обеспечивающих увеличение потребительской ценности производимых предприятием товаров и услуг;
- 3) инновационные, за счет применения современных достижений науки и техники в бизнес-процессах предприятия;
- 4) культурно-исторические, обеспечивающие уникальность производимых товаров и услуг (народные промыслы, бренды и т. д.), а также предусматривающие формирование корпоративной культуры на предприятии;
- 5) организационные, обеспечивающие надежность и устойчивость бизнес-процессов во времени и по отдельным бизнес-структурам, основанные на профессионализме, высоком уровне организации производства и управления.

Оценка конкурентоспособности в системе разработки плана носит аналитический характер. Поэтому оценку необходимо осуществлять несколькими методами для получения наиболее развернутой и полной информации о положении предприятия на рынке. Наиболее распространенными системами оценки конкурентоспособности предприятия являются следующие: SWOT-анализ (strenghts (сильные стороны) - weaknesses (слабые стороны) - opportunities (возможности) - threats (угрозы)), т. е. оценка на основе ряда показателей (факторов), характеризующих конкурентные позиции предприятия по сравнению с конкурентами (логика проведения SWOT-анализа дана на рис. 1.1).

Под SWOT-анализом понимается анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, поиск новых возможностей улучшения его взаимодействия с деловой средой, прогнозирование угроз [25].



Рис. 1.1. Общая схема SWOT-анализа

Для конкретизации модели SWOT-анализа Американской ассоциацией управления (АМА) был предложен контрольный лист, с помощью которого предприятие может оценить свои сильные и слабые стороны в конкурентной борьбе.

Результаты данной оценки, а также выявленные проблемы служат аналитической базой для выработки мероприятий по улучшению конкурентных позиций предприятия.

Вторым способом оценки конкурентоспособности предприятия является балльная оценка конкурентных позиций по наиболее важным факторам (показателям). Для предприятий разных отраслей такие факторы (показатели) целесообразно дифференцировать и установить весовые коэффициенты их значимости.

Для удобства все показатели, характеризующие конкурентоспособность предприятия, можно разделить на две группы [35]:

I группа - показатели, характеризующие конкурентные позиции внутреннего потенциала предприятия и его деятельности:

- 1) квалификация управленческого персонала;
- 2) квалификация производственного и обслуживающего персонала;
- 3) автоматизация и информатизация предприятия;
- 4) инновационность технологических и управленческих процессов;
- 5) функциональность производимой продукции и услуг и их конкурентоспособность.

II группа - показатели, характеризующие привлекательность предприятия для потребителей, партнеров по бизнесу:

- 1) местоположение предприятия;
- 2) номенклатура предоставляемых покупателю услуг (основных и дополнительных);
- 3) торговая марка;
- 4) ценовая политика предприятия;
- 5) маркетинговая стратегия, система продвижения товара и условия сбыта;
- 6) реклама и ее действенность;
- 7) имидж (репутация) предприятия.

Значимость данных показателей для различных отраслей, предприятий и сфер деятельности различна. Кроме того, это наиболее общие показатели, которые целесообразно дополнять, разукрупнять, уточнять с учетом специфики деятельности предприятия, его продукции и услуг, рынка, на котором действует предприятие, условий формирования спроса и характера процесса реализации и потребления товара или оказания услуги.

Например, для предприятий сферы услуг наиболее значимыми показателями конкурентоспособности предприятия, формирующими покупательские предпочтения, могут быть (с учетом рыночной ориентации, обеспечивающей конкурентные преимущества по двум базовым условиям: быть ближе к потребителям и опережать конкурентов):

- территориальное размещение предприятия и доступность к потенциальным потребителям его услуг (при этом необходимо определить зоны тяготения, пешеходную доступность);
- перечень и набор услуг, в том числе дополнительных, предоставляемых потребителям, их комплексность, взаимодополняемость, гарантированность;
- конкурентоспособность реализуемых товаров и услуг с учетом жизненного цикла товара (услуги), своевременности его появления на рынке, надежности потребительских свойств товара и услуги, соответствие современным достижениям науки и практики;
- качество реализуемых товаров и услуг, гарантированность, соответствие их как внешним, так и внутренним стандартам по безопасности;
- ценовая политика и ее адекватность рыночным условиям, конъюнктурным особенностям, стимулирующим функциям цены;
- реклама (внутренняя и внешняя), ее действенность и эффективность;
- имидж предприятия и его базовые компоненты, наличие бренда, его популярность и управляемость.

Эти показатели конкурентных позиций оцениваются по 10- или 5-балльной системе и сравниваются по этим же позициям с конкурентами. Конкурентов выделяют по следующим признакам: один и тот же уровень (классность)

производства; обслуживают одну и ту же рыночную нишу и находятся в территориальной близости, позволяющей потенциальному потребителю осуществлять реальный выбор между конкурентами по приобретению того или иного товара или услуги. Для учета значимости того или иного фактора (показателя) в общей оценке конкурентоспособности вводятся весовые коэффициенты (эти коэффициенты определяются экспертным путем и дифференцированы по типам и видам предприятий). Результаты балльной оценки сводятся в таблицу. Следует обратить внимание, что все показатели (факторы) носят открытый характер, поэтому их оценка с точки зрения сбора информации не составит труда [18].

Кроме того, наглядность показателей таблицы позволяет достаточно четко определить место предприятия в конкурентной нише и выделить слабые позиции в конкурентном рейтинге. Результатом высокого уровня конкурентоспособности предприятия могут быть:

- более высокая доля на рынке;
- высокий уровень использования производственных, торговых мощностей предприятия;
- стабильное и устойчивое финансовое положение предприятия, его кредитоспособность и рентабельность.

Третий способ оценки конкурентоспособности предприятия осуществляется по группе показателей, к которым относятся:

- 1) финансовое положение предприятия;
- 2) наличие передовой технологии в производстве, реализации товаров и услуг, а также в управлении предприятием;
- 3) обеспеченность высококвалифицированными кадрами и их мотивированность к качественному и эффективному труду;
- 4) способность к продуктовому и ценовому маневру;
- 5) наличие сбытовой сети;
- 6) уровень технического обеспечения процессов производства и обслуживания;

7) платежеспособность и ликвидность по основным критериям.

По этим факторам также можно провести оценку по 10-балльной системе. В отличие от предыдущего способа при оценке по этим факторам возможны трудности с получением информации, так как здесь в основном делается упор на внутреннее состояние предприятия и конкурентов, показатели их деятельности.

В основе четвертого способа оценки конкурентоспособности отечественных предприятий по сравнению с иностранными лежит использование методики французских экономистов А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, которые считают, что предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам:

1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

2) качество, выражающее соответствие продукта высокому уровню рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

3) цена товара (услуги);

4) обеспеченность финансами, как собственными, так и заемными;

5) организация коммерческой деятельности с точки зрения методов и средств реализации товаров и услуг;

6) комплексность обслуживания, обеспечивающая предприятию постоянную клиентуру;

7) выход на внешний рынок, позволяющий учитывать предприятию мировые тенденции;

8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия видеть запросы будущих потребителей, убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить их потребности.

Эти факторы очень важны для предприятий сферы услуг, что позволяет выделить четвертый способ оценки показателей их конкурентоспособности: конкурентоспособность товаров и услуг, предлагаемых предприятием,

качество, цена, финансовая устойчивость, комплексность услуг, импортоориентированность, формирование устойчивого спроса [22].

На конкурентные позиции предприятия влияют внешние и внутренние факторы, которые в обобщенном виде представлены на рис. 1.2. Эти факторы, также как и показатели конкурентоспособности, необходимо оценить и учесть при разработке планов по улучшению конкурентных позиций предприятия

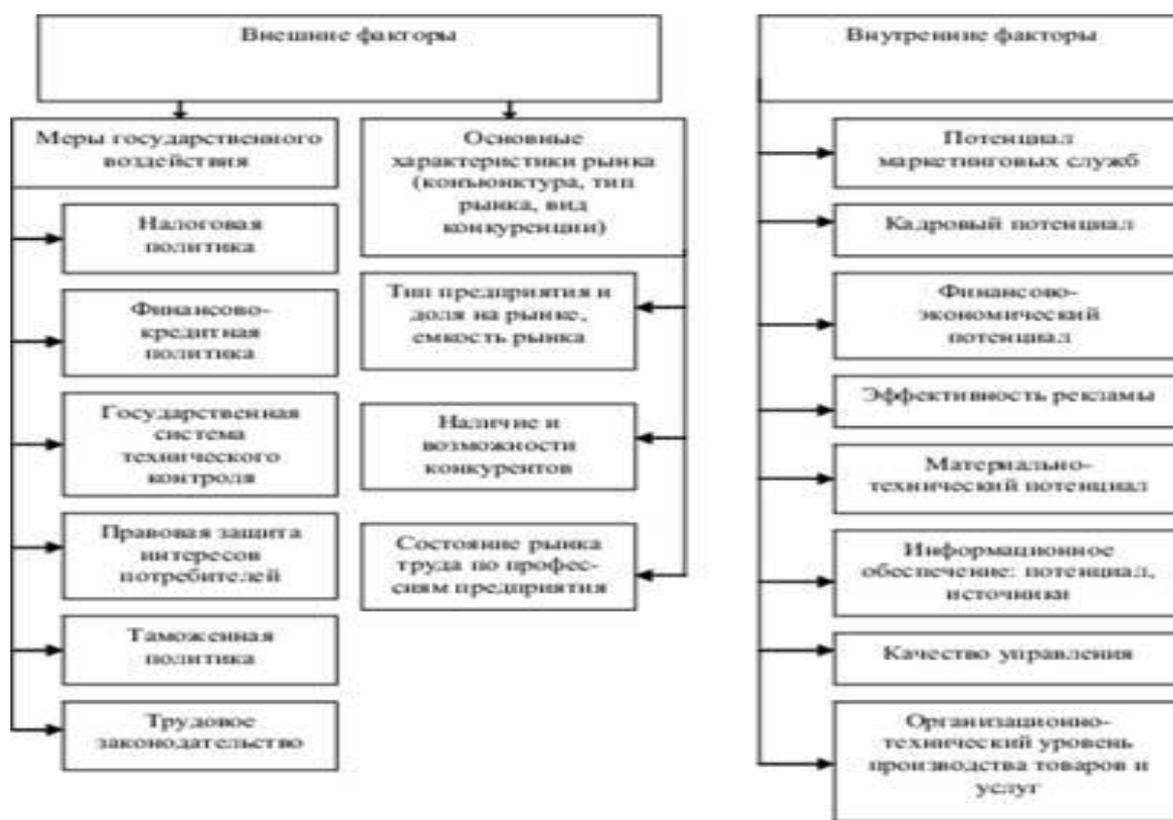


Рис. 1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Оценка разными способами позволяет детально изучить степень конкурентоспособности компании, а также определить наиболее существенные факторы, влияющие (определяющие) уровень конкурентоспособности предприятия.

1.3. Конкурентные преимущества как основа эффективного функционирования предприятия

«Продуктом» системы управления рыночными возможностями компании являются конкурентные преимущества. Подобно тому, как не существует компании без потребности в ее продуктах (услугах), так не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

Конкурентное преимущество — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным [17].

Устойчивое конкурентное преимущество - это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять

предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала - совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с результатом, приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, для собственника, вышестоящей организации и т.д.). Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала даже в условиях единой цели. В этой ситуации условия деятельности определяет внешняя среда. Деятельность предприятия имеет две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на фирме на 10%», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка фирмы увеличилась

за контрольный период на 3%», а у основного конкурента - на 10-20%, то такое событие трудно оценить положительно.

Конкурентное преимущество фирмы не всегда очевидно. На практике отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение - внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентного преимущества возможны варианты [24]:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание, как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые

в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;
- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Так, не случайно подавляющая часть промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, организаций связи и коммуникаций, торговли и других сфер хозяйственной деятельности предпочитают консолидировать свои усилия как условия, способствующие повышению их конкурентоспособности, достижению стратегических преимуществ.

В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что фирма, работающая более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой, только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами - конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя

уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д. Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль [14].

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, - это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и качеством выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать.

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, - это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть [11]:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему осязаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Виды факторов конкурентных преимуществ и их источники представлены в табл. 1.2. Каковы различия между фактором и источником конкурентного преимущества? Фактором, т.е. условием или причиной, определяющим характеристики какого либо объекта или процесса, выступают элементы производственно-хозяйственной системы (технология, информация, кадры, методы управления, финансовые средства и др.) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, входные барьеры, отраслевой рынок и др.). Фактор представляет собой объект управленческих решений, а источник - следствие их осуществления. Факторы обуславливают сильные или слабые стороны компании при сравнении их с соответствующими факторами других компаний для выявления конкурентных преимуществ.

Источник конкурентного преимущества - это основа для установления количественного значения величины преимущества. Например, лучшая технология производства продукта - фактор; снижение издержек производства, сокращение длительности производственного цикла, увеличение производительности труда - источники преимущества, которые появляются, вследствие использования технологии. Отметим, что достигнутый компанией результат - это, как правило, следствие совместного действия ряда факторов.

На практике важным является установление количественной меры влияния фактора и его «вклада» в итоговый результат. Сделать это часто бывает сложно из-за того, что интенсивность, продолжительность действия фактора бывают непостоянными и зависят как от индивидуальных особенностей компании, так и от рыночных условий.

Для обнаружения влияния факторов прибегают к построению эмпирических зависимостей и разработке экономико-математических моделей. Известны, например, зависимости рентабельности от величины инвестиций, удельных затрат на производство изделий, от его объема (масштаба) и др [28].

Таблица 1.2

Конкурентные преимущества и их источники

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)</p>
Структурные	Интеграция бизнеса:

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков); ▪ прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции); ▪ горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию)
Научно-технические и технологические	Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования
Информационные	Наличие банка данных о: <ul style="list-style-type: none"> ▪ рынке; ▪ продавцах; ▪ покупателях; ▪ конкурентах; ▪ нормативно-правовых актах органов власти; ▪ инфраструктуре рынка
Географические	Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Нематериальные	Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом

Продолжение табл. 1.2

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Неправовые	Недобросовестная конкуренция. Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм. Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел. Коррупция. Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.
Инфраструктурные	Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта). Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России. Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.).

	<p>Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.). Развитие межфирменной кооперации</p>
--	--

Наряду с отмеченными в табл. 1.2 факторами следует отметить также роль и значение социально-культурных и идеологических факторов. Сошлемся, в частности, на японские предприятия, успешно конкурирующие не только на региональных, но и на мировых рынках. Успехи японских предприятий породили в свое время многие рассуждения о «чудесах» и «парадоксах» японского управления. Сейчас опыт японского управления хорошо изучен и подтверждает важность влияния на успешную деятельность компаний особенностей психологии работников, этики, поведенческих аспектов, патриотизма по отношению к своему предприятию, порядка принятия решений и т.п. Нельзя не отметить и роль первого руководителя и его команды в той части, что в организационном поведении называется «потребностью в достижении успеха». Руководитель с большой потребностью в успехе будет ставить перед собой и коллективом крупные цели, упорно работать над их достижением и использовать для этого весь свой опыт и способности. Знания, способности, навыки руководителя и специалистов выступают сегодня как важный инструмент конкурентной борьбы [28].

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

- к товару;
- к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству, менеджменту и др.);
- к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

1. По времени действия:

- краткосрочные;
- долгосрочные.

2. По возможности имитации:

- имитируемые;
- уникальные.

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью (доступностью конкурентам) и длительностью жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше число уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать.

Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

- ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).
- снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).
- снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).
- ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).
- низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

Современные теории конкурентных преимуществ большое внимание уделяют не только конкуренции как таковой, но и сотрудничеству компаний («соконкуренции» — сотрудничество плюс конкуренция).

В бизнес-системе ведется не только конкурентная борьба, но имеется тесная взаимосвязь и взаимозависимость компаний. Поэтому наряду со стратегиями создания односторонних преимуществ должны разрабатываться стратегии развития всей бизнес-системы, в которых выгоду получают все или многие входящие в нее компании. Например, две авиакомпании являются конкурентами на рынке, но в хозяйственных операциях с самолетостроительной компанией они должны сотрудничать, поскольку им выгоднее заказать одну и ту же модель самолета, чем две разные модели, что обойдется им дешевле. Самолетостроительная компания тоже в выигрыше в результате получения эффекта масштаба.

В табл. 1.3 представлена классификация конкурентных преимуществ по ряду признаков.

Таблица 1.3

Классификация конкурентных преимуществ объектов

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
Отношение к системе (организации, стране и т.п.)	Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны. Качественная инфраструктура региона, в котором расположена организация. Стабильная политическая система страны. Современная информационная сеть страны.
	Внутренние (в системе)	Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные кадры организации
Сфера возникновения преимуществ	Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны. Стабильность политической ситуации в стране.
	Социально-политические	Низкий уровень общей преступности в стране.

	Технологические	Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране. Высокий уровень автоматизации и управления. Низкий уровень износа основных производственных фондов. Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации.
	Культурные	Высокая организационная культура. Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба.
	Экономические	Устойчивая налоговая система. Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента. Достаточное финансирование НИОКР и образования. Качественная кредитно-финансовая система страны. Высокая квалификация кадров
Содержание фактора преимущества	Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка. Высокая надежность объекта. Красивый и современный дизайн, комфортность.
	Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба. Высокий уровень унификации. Безотходная технология
Содержание фактора преимущества	Затраты у потребителя товара	Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара. Высокая ремонтпригодность товара.
	Качество сервиса товара	Гарантии в сопроводительной документации. Наличие гарантийного обслуживания товара. Качественная упаковка товара
Метод или средство получения преимущества	По наследству (объективно)	Природные ресурсы страны. Известная торговая марка товара.
	Обучение	Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики.
	Внедрение новшеств (инноваций)	Создание товаров на основе патентов. Внедрение патентованной новой технологии. Внедрение ноу-хау в

		области менеджмента.
	Перемещение	Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой. Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами
Место реализации преимущества	Рабочее место	Система «канбан» (точно в срок). Научная организация труда. Автоматизированное рабочее место.
	Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности.
	Регион	Качественная производственная инфраструктура региона. Экологичность региона. Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе.
	Отрасль	Наличие отраслевого центра научно-технической информации.
	Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособное™ страны. Наличие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом
Время (продолжительность) реализации преимущества	Стратегические факторы преимущества	Повышение квалификации кадров. Развитие НИОКР.
	Тактические факторы преимущества	Современная система рекламы. Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования
Вид получаемого эффекта от реализации преимущества	Научно-технический прогресс	Получения патента. Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов 5-го уклада. Освоение новых информационных технологий.
	Экологический	Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов. Уменьшение отходов производства. Улучшение экологичности выпускаемых товаров.
	Социальный	Улучшение условий труда и отдыха.

		Увеличение продолжительности жизни работников. Повышение уровня образованности работников.
	Экономический	Прирост объема продаж. Прирост удельной прибыли. Сокращение срока окупаемости инвестиций и др.

Ж.Ж. Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов в две категории, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяя добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры [10].

Таким образом, повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируемыми руководством организации, а точнее сказать - менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Внутренние конкурентные преимущества организации включают шесть групп:

1. структурные:

- производственная структура организации.
- миссия организации.

- организационная структура организации.
- специализация и концентрация производства.
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства.
- учет и регулирование производственных процессов.
- персонал.
- информационная и нормативно-методическая база управления.
- сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. Ресурсные:

- поставщики.
- доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам.
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации.
- функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства.
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- патентованный товар.
- патентованная технология.
- оборудование.
- качество изготовления товаров.

4. Управленческие:

- менеджеры.
- организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок».
- функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации.

- функционирование системы управления качеством в организации.
- проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

5. Рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых организации.
- доступ к рынку новых технологий.
- лидирующее положение на рынке товаров.
- эксклюзивность товара организации.
- эксклюзивность каналов распределения.
- Эксклюзивность рекламы товаров организации.
- эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.
- прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования организации:

- показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж).
- интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала).
- финансовая устойчивость функционирования организации.
- доля экспорта наукоемких товаров.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар; силу конкуренции на выходе системы среди ее конкурентов; силу конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих: силу конкуренции среди товаров-заменителей; появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров; активность контактных аудиторий.

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара: патентоспособность (новизна) структуры или состава товара; рациональность организационной и производственной структур системы; конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий; прогрессивность технологических процессов и оборудования; научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ДСУ-5»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ДСУ-5» начало свою деятельность в 2003 году.

Основной целью общества является насыщение рынка товарами и услугами и получения на этой основе прибыли. Основными видами деятельности являются:

- содержание автомобильных дорог;
- строительство и ремонт автомобильных дорог;
- осуществление установки и обслуживания технических средств организации - дорожного движения и нанесение дорожной разметки;
- выполнение проектно-изыскательных работ.

Сокращенное наименование предприятия – ООО «ДСУ-5». Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую гербовую печать со своим наименованием, и организует свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства. Место нахождения предприятия: 309070, область Белгородская, Строитель, улица Зайцева, д. 3.

ООО «ДСУ-5» самостоятельно планирует свою производственно хозяйственную деятельность на основе договоров, соглашений, контрактов заключаемых с потребителями продукции, а также поставщиками сырья. Предприятие устанавливает цены и тарифы на все виды производственных работ, услуг, выпускаемую и реализуемую продукцию в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и рыночным спросом.

Учетная политика ООО «ДСУ-5» разработана в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ, Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/98), Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного приказом Минфина России от 29.07.1998 г № 34-н в целях обеспечения целостности бухгалтерского учета. Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (в редакции приказа Минфина РФ от 29.07.98г. № 34н); Положение бухгалтерского учета (в редакции Минфина Российской Федерации, приказ №32н и №33н от 06.05.99 г.) Учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99) и «Расходы организации» (ПБУ 10/99). Для выполнения производственных задач предприятие обладает основными видами дорожно-строительной техники, представленными в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Дорожно – строительная техника ООО «ДСУ-5»

Наименование	Количество	Стоимость, млн. руб.
Асфальтоукладчики	4	192,0
Автогрейдеры	2	1700,0
Бульдозеры	4	1016,91
Тракторы	8	1728,0
Автогудронатор	2	667,72
Топливозаправщик	2	255,93
Погрузчики	5	1704,94
Шнекороторные снегоочистители	4	298,24
Экскаваторы	2	710,76
Катки дорожные	5	1498,0
Комбинированные дорожные машины	10	786,5

Организационная структура ООО «ДСУ-5» представлена на рисунке 2.1.

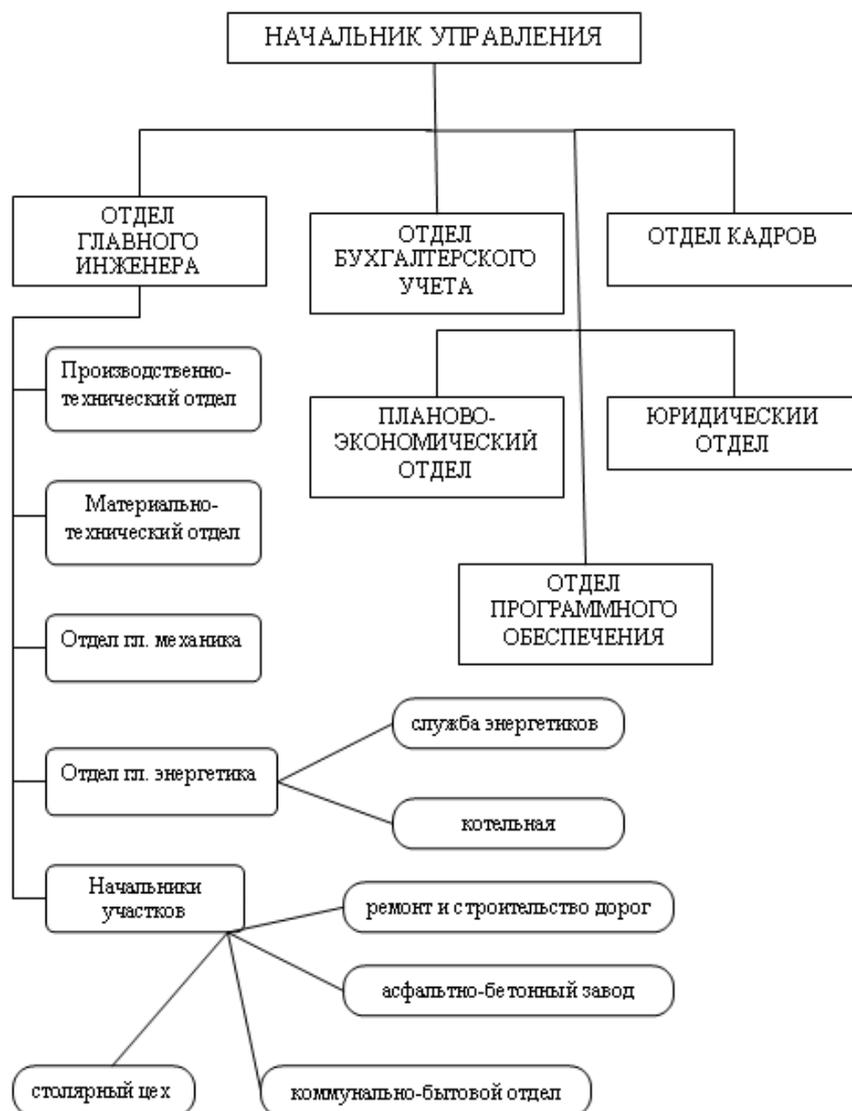


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ДСУ-5»

Структура ООО «ДСУ-5» может быть отнесена к линейно-функциональным со всеми присущими ей преимуществами и недостатками.

ООО «ДСУ-5» возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. Генеральный директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия,

открывает в банках счета предприятия. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия и несет ответственность за соблюдение режима секретности проводимых работ, разработку и осуществление необходимых мероприятий по защите государственных секретов Российской Федерации.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- начальник планово-экономического отдела;
- начальник отдела кадров;
- главный юрист;
- секретарь-референт.

Главный инженер руководит работой технических служб предприятия, несет ответственность за выполнение плана, работу на строительных объектах, использование новейшей техники и технологии, а также отвечает за выполнение требований по охране труда и технике безопасности, экологической безопасности. Координирует подразделения по разработке технического развития предприятия, обеспечивает систематическое повышение эффективности производства, производительности труда, обеспечивает производство конкурентоспособной продукции. Главному инженеру подчиняются отделы:

- производственно-технический;
- материально-технический;
- главного механика;
- главного энергетика;
- строительные участки.

Производственно-технический отдел отвечает за подготовку проектной документации объекта, согласование проектной документации, сдачу объектов. Возглавляет отдел начальник ПТО.

Материально-технический отдел обеспечивает материально-техническую базу. Отдел главного механика отвечает за проведение ремонтных работ – вместе с другими подразделениями и участками обеспечивает контроль за работой и наладкой технологического оборудования, проводит все виды ремонта технологического оборудования, а также монтаж нового и демонтаж устаревшего оборудования.

Отдел главного энергетика вместе с подчиненными ему подразделениями обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим, а также отвечает за бесперебойное снабжение электроэнергией, подачу тепла в административные здания, подачу воды и т.п. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических службах и производственных цехах, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия.

На ремонтно-строительном участке его начальник осуществляет оперативный контроль за ходом ремонтных и строительных работ, следит за соблюдением календарного графика работ, устраняет причины, нарушающие нормальный режим работы, осуществляет контроль за качеством готовых объектов, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению отклонений от проекта. Осуществляет также подачу распоряжений мастерам по ходу работы. Качество продукции является определяющим в общей

оценке результатов деятельности трудового коллектива.

Мастера несут основную производственную нагрузку и заняты выполнением строительных и ремонтных работ. Отвечают за соответствие выполняемых работ на объектах, актам выполненных работ и расчетам потребности материалов, отвечают за своевременное проведение технических осмотров, ремонтов оборудования, соблюдение техники безопасности вверенным персоналом, проведение технической учёбы и т.д.

Главный бухгалтер осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др., руководит (через зам. гл. бухгалтера по экономике) работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

Планово-экономический отдел отвечает за планируемое поступление средств и их распределение.

Начальник отдела кадров руководит отделом кадров, обеспечивает подбор, расстановку, изучение и использование рабочих кадров и специалистов; организует систему учета кадров, анализ текучести кадров организует прохождение медосмотра персонала предприятия и т.п.

Задача главного юриста – свести к минимуму возможности возникновения конфликтных дел, связанных с возможными правонарушениями в организации.

В обязанности секретаря-референта входит работа с документами, обеспечение и обслуживание работы руководителя.

На предприятии работают высоко квалифицированные руководители,

специалисты, имеющие высшее образование (инженер-строитель, инженер-механик, инженер-электрик) и среднее специальное образование (техник-строитель, техник-электрик) с опытом работы от 1 до 30 лет. Специалисты аттестованы по промбезопасности по охране труда и технике безопасности, по электробезопасности (согласно должностных обязательств).

Для того, чтобы рационально использовать всю дорожно – строительную технику, нужна и организационная структура управления предприятием.

В составе управления четыре прорабских участка и производственная база при ДРСП:

- I и IV участки ведут строительство дорог;
- II участок - приготовление асфальтобетона, цементобетона, битума;
- III участок - ремонт и содержание автомобильных дорог.

Изменение показателей финансово - хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка показателей финансово-хозяйственной
деятельности предприятия

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	59 987	75 032	59 939	15 045	1 671	25,08	-0,08
Себестоимость продаж	60 706	76 962	59 154	16 256	-3 086	26,78	-2,56
Валовая прибыль (убыток)	-719	-1 930	785	-1 211	19	168,43	-209,18
Прибыль (убыток) от продаж	-719	-2 507	715	-1 788	1434	248,68	-199,44

Прочие доходы	1 800	8 168	3 471	6 368	1 671	353,78	92,83
---------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие расходы	911	5 174	3 997	4 263	3 086	467,95	338,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	170	487	189	317	19	186,47	11,18
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	22	353	82	331	60	1 504,55	272,73
Чистые активы	52 893	53 246	53 328	353	435	0,67	0,82
Оборачиваемость чистых активов, %	113,41	140,92	112,40	27,50	-1,02	24,25	-0,90
Рентабельность чистых активов, %	-1,36	-4,71	1,34	-3,35	2,70	-246,37	198,63
Собственный капитал	52 893	53 246	53 328	353	435	0,67	0,82
Рентабельность собственного капитала, %	0,04	0,67	0,15	0,62	0,11	1 499,21	271,20

Из таблицы видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом уменьшилась (с 59 987 тыс. руб. на 31.12.2014 г. до 59 939 тыс. руб. на 31.12.2016 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило -48 тыс. руб. Тем прироста составил -0,08%.

Валовая прибыль на 31.12.2014 г. составляла -719 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 1 504 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2016 г. составила 785 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2014 г. составляла -719 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1 434 тыс. руб., и на 31.12.2016 г. прибыль от продаж составила 715 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к

снижению выручки, который составил -2,56 % по сравнению со снижением выручки (-0,08 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2016 г. сальдо по ним установилось на уровне - 526 тыс. руб. К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г. сальдо по прочим доходам и расходам снизилось на -1 415 тыс. руб. Чистая прибыль за анализируемый период выросла на 60 тыс. руб., и на конец 31.12.2016 г. установилась на уровне 82 тыс. руб. (темп прироста составил 272,73%).

Рассматривая динамику показателей финансово - хозяйственной деятельности ООО «ДСУ-5» особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

На конец анализируемого периода рентабельность собственного капитала составила 0,15%., что выше показателя средневзвешенной стоимости капитала, значение которого составило в соответствующем периоде 0%. Сложившаяся ситуация говорит о том, что предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

2.2. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «ДСУ-5» можно сказать, что в целом за анализируемый период ее можно назвать негативной.

В приложение представлены бухгалтерские балансы и отчеты о прибылях и убытках ООО «ДСУ-5».

Начнем его с построения аналитического баланса для выявления структуры финансовых ресурсов предприятия.

Сравнительный аналитический баланс получается из исходного баланса путем дополнения его показателями структуры, динамики и структурной динамики вложений и источников средств предприятия за отчетный период. Обязательными показателями сравнительного аналитического баланса являются: абсолютные величины по статьям исходного отчетного баланса на начало и конец периода; удельные веса статей баланса в валюте баланса на начало и конец отчетного периода; изменения в абсолютных величинах; изменения в удельных весах; изменения в процентах к величинам на начало периода (темпы прироста баланса); изменения в процентах к изменениям валюты баланса (темпы прироста структурных изменений); цена одного процента роста валюты баланса и каждой статьи – отношение величины абсолютного изменения к процентам абсолютного изменения на начало периода.

Изменения в статьях баланса предприятия приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ изменений в балансе предприятия

Раздел баланса	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы	11948	19870	17055	7922	5107	66,3	42,74
Оборотные активы	46203	49501	51829	3298	5626	7,14	12,18
Запасы и затраты	2274	22368	21465	20094	19191	883,64	843,93
Краткосрочная дебиторская задолженность	22176	25150	20313	2974	-1863	13,41	-8,4

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	21707	1877	2920	-19830	-18787	-91,35	-86,55
Прочие оборотные активы.	46	106	7131	60	7085	130,43	15402,17
Собственный капитал	52893	53246	53328	353	435	0,67	0,82
Краткосрочные пассивы	5258	16125	15556	10867	10298	206,68	195,85
Кредиторская задолженность	5258	16125	15556	10867	10298	206,68	195,85
Баланс	58151	69371	68884	11220	10733	19,29	18,46

Анализируя актив баланса видно, что общая величина активов предприятия в отчетном периоде, по сравнению с базовым увеличилась. По сравнению с концом (31.12.2014 г.) активы и валюта баланса выросли на 10 733 тыс. руб. Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 68 884 тыс. руб. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «запасы». За прошедший период рост этой статьи составил 19 191 тыс. руб. (в процентном соотношении 0%) и уже на конец анализируемого периода значение статьи «запасы» достигло 21 465 тыс. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2014 г. составляла 11 948 тыс. руб., возросли на 5 107 тыс. руб. (темп прироста составил 42,74%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 17 055 тыс. руб. (25% от общей структуры имущества). Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2014 г. 46 203 тыс. руб. также возросла на 5626 тыс. руб. (темп прироста составил 12,18%), и на 31.12.2016 г. их величина составила 51 829 тыс. руб. (75% от общей структуры имущества).

Как видно из таблицы, на конец отчетного периода наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (75,24%), что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. К тому

же наблюдается положительная тенденция к росту оборотных активов.

В структуре внеоборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 5 107 тыс. руб. , по сравнению с базовым периодом, статьи «основные средства».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 19 191 тыс. руб. , по сравнению с базовым периодом, статьи «запасы».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период в сумме снизился на 1 863 тыс. руб. что говорит о положительной тенденции и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж. Рассматривая дебиторскую задолженность ООО «ДСУ-5» следует отметить, что предприятие на 31.12.2016 г. имеет активное сальдо (дебиторская задолженность больше кредиторской).

В целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной.

В части пассивов, увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло, в основном, за счет роста статьи «кредиторская задолженность» За прошедший период рост этой статьи составил 10 298 тыс. руб. (в процентном соотношении ее рост составил 195,85%.) Таким образом, на конец анализируемого периода значение статьи «кредиторская задолженность» установилось на уровне 15 556 тыс. руб.

Рассматривая изменение собственного капитала ООО «ДСУ-5» отметим, что его значение за анализируемый период незначительно увеличилось. На 31.12.2016 г. величина собственного капитала предприятия составила 53 328 тыс. руб. (77.42% от общей величины пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно увеличилась. На 31.12.2016 г. совокупная величина заемных средств предприятия составила 15 556 тыс. руб. (22,58% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств

предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Анализируя изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 435 тыс. руб. и составила 53 318 тыс. руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина собственного капитала, составлявшая на 31.12.2014 г. 52 893 тыс. руб., выросла на 435 тыс. руб. (темп прироста составил 0,82%), и на 31.12.2016 г. его величина составила 53 328 тыс. руб. (77,42 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» - на 435 тыс. руб.

На 31.12.2016 г. в общей структуре задолженности краткосрочные пассивы превышают долгосрочные на 15 556 тыс. руб. что при существующем размере собственного капитала и резервов может и не повлиять на финансовую устойчивость предприятия, однако для улучшения структуры пассивов предпочтительно превышение долгосрочной задолженности над краткосрочной) Следует сопоставить вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочной кредиторской задолженности на 31.12.2016 г. составляет статья «кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 15 556 тыс. руб. (доля в общей величине краткосрочной дебиторской задолженности 100%).

Таким образом, изменение за анализируемый период структуры пассивов следует признать в подавляющей части негативным.

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса по относительным показателям

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	4,13	0,12	0,19	-4,01	-3,94	-97,09	-95,3
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	8,35	1,68	1,49	-6,67	-6,85	-79,92	-82,11
Коэффициент текущей ликвидности	8,79	3,07	3,33	-5,72	-5,46	-65,07	-62,11
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,89	0,67	0,70	-0,21	-0,19	-23,92	-21,03
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	-	0,82	1,70	-	-	-	-

На начало анализируемого периода - на 31.12.2014 г. значение показателя абсолютной ликвидности составило 4,13. На 31.12.2016 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию и составило 0,19. На конец анализируемого периода показатель находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение

показателя - 0,6-0,8, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 60-80% за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2014 г.), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 8,35. На 31.12.2016 г. значение показателя снизилось, что можно рассматривать как положительную тенденцию, так как величина показателя в начале анализируемого периода превышала нормативную.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2014 г. - 31.12.2016 г.) находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Следует заметить, что на конец анализируемого периода значение показателя находится выше нормативного уровня 2,5, что конечно же не угрожает финансовой устойчивости предприятия, однако может говорить об избытке собственных средств предприятия и необходимости направления их на развитие.

Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие может утратить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ финансовой устойчивости по абсолютным
показателям

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.
--------------	---------	---------	---------

1	2	3	4
Источники собственных средств	52 893	53 246	53 328
Внеоборотные активы	11 948	19 870	17 055

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	40 945	33 376	36 273
Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	40 945	33 376	36 273
Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	40 945	33 376	36 273
Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	2 274	22 368	21 465
Излишек источников собственных оборотных средств	38 671	11 008	14 808
Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	38 671	11 008	14 808
Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	38 671	11 008	14 808
1.1. 3-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации	1	1	1
1.2.	1	1	1
1.3.	1	1	1
финансовая устойчивость предприятия	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость	Абсолютная финансовая устойчивость

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям, основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стагнация финансовой устойчивости предприятия. Как видно из таблицы и на 31.12.2014 , и на 31.12.2016 финансовую устойчивость ООО «ДСУ-5» по 3-х комплексному

показателю можно охарактеризовать как «абсолютная финансовая устойчивость», так как на начало анализируемого периода у предприятия достаточно собственных средств для формирования запасов и затрат., а на конец периода у предприятия достаточно собственных средств для формирования запасов и затрат.

Значения показателей рентабельности ООО «ДСУ-5» за весь рассматриваемый период представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Показатели рентабельности

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
Общая рентабельность, %	0,28	0,65	0,32	0,37	0,04	142,8	14,2
Рентабельность продаж, %	-1,20	-3,34	1,19	-2,14	2,39	-178,76	199,52
Рентабельность собственного капитала, %	0,04	0,67	0,15	0,62	0,11	1 499,21	271,20
Рентабельность оборотных активов, %	0,05	0,71	0,16	0,67	0,11	1 397,64	232,27
Общая рентабельность производственных фондов, %	1,20	1,15	0,49	-0,04	-0,70	-3,54	-58,95
Рентабельность всех активов, %	0,04	0,51	0,12	0,47	0,08	1 245,03	214,65

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) находится у ООО «ДСУ-5» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель

общей рентабельности на предприятии составлял 0,28%, а на конец периода 0,32 % (изменение в абсолютном выражении за период - (0,04%). Это следует рассматривать как отрицательный момент и искать пути повышения эффективности деятельности организации.

Как видно из таблицы, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Анализ показателей деловой активности за весь рассматриваемый период представлен на в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели деловой активности (в днях за период)

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2014
Период оборота материальных запасов, дней	13,84	59,94	72,48	46,10	58,64	333,18	423,81
Период оборота дебиторской задолженности, дней	134,93	115,11	129,72	-19,82	-5,21	-14,69	-3,86
Период оборота прочих оборотных активов, дней	0,28	0,37	21,91	0,09	21,63	32,09	7 728,72
Затратный цикл, дней	149,05	175,42	224,11	26,37	75,06	17,69	50,36
Период оборота кредиторской задолженности, дней	31,99	52,01	63,55	20,02	31,55	62,57	98,63
Кредитный цикл, дней	31,99	52,01	63,55	20,02	31,55	62,57	98,63
Чистый цикл, дней	117,06	123,41	160,57	6,35	43,51	5,43	37,17

Как видно из таблицы, за анализируемый период продолжительность затратного цикла увеличилась на 75,06 дня (50,36%) , что при прочих равных условиях может указывать на негативную тенденцию, отвлекающую средства в производственную деятельность.

Продолжительность производственного цикла за анализируемый период увеличилась на 31,55 дня (98,63%), что может указывать на положительную тенденцию и говорить об увеличении эффективности использования предприятием возможности финансирования текущей деятельности за счет непосредственных участников производственного процесса, если организация не создает сверхнормативных задолженностей перед поставщиками, бюджетом, персоналом.

На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 117,06 дня. За анализируемый период продолжительность чистого цикла увеличилась на 43,51 дня, что говорит об отрицательной тенденции, так как увеличилось количество текущих активов, профинансированных за счет непосредственных участников производственного процесса, и финансирование производственной деятельности в большей степени осуществляется за счет внешних по отношению к производственному процессу источников финансирования – прироста собственного капитала, кредитов.

Подводя итог, следует отметить, что за анализируемый период (с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г.) ключевыми стали следующие моменты:

1. На основании проведенного анализа в целом динамику изменения актива баланса можно назвать положительной.

2. Изменение структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части негативным.

3. Рассматривая динамику доходов и расходов ООО «ДСУ-5» можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать негативной.

4. За анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

5. Анализ типа финансовой устойчивости предприятия в динамике, показывает снижение финансовой устойчивости предприятия.

6. Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0, что говорит о том, что предприятие может утратить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

7. На начало анализируемого периода у предприятия достаточно собственных средств для формирования запасов и затрат., на конец периода у предприятия достаточно собственных средств для формирования запасов и затрат.

8. На начало анализируемого периода чистый цикл оборачиваемости занимал 117,06 дн. За анализируемый период продолжительность чистого цикла увеличилась на 86,6 дн. что говорит об отрицательной тенденции, так как увеличилось количество текущих активов профинансированных за счет непосредственных участников производственного процесса и финансирование производственной деятельности в большей степени осуществляется за счет внешних по отношению к производственному процессу источников финансирования - прироста собственного капитала, кредитов.

9. За анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2014 52 893 тыс. руб. возросла на 435 тыс. руб.(темпы прироста составил 0,82%), и на 31.12.2016 их величина составила 53 328 тыс. руб.

Оценим основные производственные характеристики деятельности предприятия. Реконструкция - работы, обычно проводимые на дорогах, находящихся в плохом состоянии, и заключающиеся в обновлении дорожной одежды с использованием существующего земляного полотна без изменения трассы, но с восстановлением искусственных сооружений.

Календарная продолжительность летнего строительного сезона определяется климатическими условиями района расположения участка

дороги. Общая продолжительность строительства является одним из основных показателей, определяющих его эффективность.

Начало и окончание производства работ по климатическим условиям устанавливаем, руководствуясь дорожно-климатическим графиком.

Работы по реконструкции автомобильных дорог выполняются поточным способом, сосредоточенные - непоточным.

Непоточная организация работ при реконструкции автомобильных дорог имеет ряд существенных недостатков: в большинстве случаев возрастает общая продолжительность строительства; увеличиваются объемы незавершенного производства; в течение всего периода строительства дорога на всем протяжении не может быть использована для временной эксплуатации; ухудшаются условия оперативного руководства отдельными строительными подразделениями.

Несмотря на указанные недостатки непоточной организации работ, переходить к ней приходится в следующих случаях: при строительстве коротких участков дороги, когда практически нельзя организовать установившийся поток; при необходимости выполнения крупных объемов сосредоточенных работ; при восстановительных работах, характеризующихся разнообразием видов работ и значительной неравномерностью распределения их по километрам дороги; при сезонном (на короткие сроки) массовом привлечении на дорожное строительство местного населения, машин и транспортных средств, временно освобождающихся от сельскохозяйственных или других работ. Возможна и смешанная форма организации работ, когда одни работы (например, возведение земляного полотна и строительство малых искусственных сооружений) выполняют непоточным методом, а другие (например, строительство дорожной одежды) организуют поточным методом. На реконструкции автомобильных дорог применяют в зависимости от конкретных условий различные методы организации работ. Наиболее прогрессивным и научно обоснованным признан поточный метод. Однако в

ряде случаев, особенно на коротких участках дорог, применяют также непоточные методы. Иногда целесообразно применять комбинированную организацию работ, когда часть их выполняют лоточным, а часть непоточным методом.

Поточный метод организации работ обычно обеспечивает наиболее высокую коллективную производительность труда и позволяет вводить в эксплуатацию отдельные участки дороги задолго до полного окончания всего строительства.

Организация строительного производства должна обеспечивать целенаправленность всех организационных, технических и технологических решений на достижение конечного результата – ввода в действие объекта с необходимым качеством и в установленные сроки.

Заказчику и подрядчику совместно с генеральной проектной организацией необходимо: согласовать объемы, технологическую последовательность, сроки выполнения строительно-монтажных работ, а также условия их совмещения с работой предприятия; определить порядок оперативного руководства, включая действия строителей и эксплуатационников при возникновении аварийных ситуаций; составить перечень услуг заказчика и его технических средств, которые могут быть использованы строителями в период производства работ; определить условия организации комплектной и первоочередной поставки оборудования и материалов; организации перевозок и складирование грузов и передвижения строительной техники, а также размещения инвентарных зданий и сооружений. В осенне-зимний период выполняются подготовительные работы, производится заготовка дорожно-строительных материалов необходимых для устройства дорожной одежды. Для продления строительного сезона, более полного и равномерного использования средств механизации, закрепления на строительстве постоянных квалифицированных кадров рабочих следует планировать выполнение ряда дорожно-строительных работ в зимнее время.

В зимний период планируют выполнение таких видов работ, которые не требуют изменения технологии производства. К таким работам относятся: расчистку полосы отвода от леса, пней и кустарника; строительство постоянных и временных зданий; заготовку, транспортировку и переработку дорожно-строительных материалов.

Проектирование реконструкции дороги складывается из следующих этапов:

1. Разработка задания на производство проектно-изыскательских работ по реконструкции, подготовительные работы.

2. Производство полевых изыскательских работ.

3. Проектирование реконструкции земляного полотна, дорожной одежды и других элементов существующей дороги.

4. Выполнение реконструкции.

5. Выполнение укрепительных работ.

6. Устройство дорожных знаков, дорожных ограждений и направляющих устройств, дорожных разметок.

Общая стоимость реконструкции складывается из сметной стоимости отдельных объектов, сооружений, зданий, работ и затрат, которые определяются расчетами-сметами по объемам работ и другим данным в соответствии с действующими сметными нормами, ценами, расценками и тарифами. Такой расчет стоимости строительства называется сводной сметой. Это основной документ на весь период строительства.

В состав сметно-финансового расчета входят:

- сводный сметный расчет стоимости реконструкции;
- калькуляции стоимости материалов;
- каталог единичных расценок.

Сводный сметный расчет по объемам работ приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Сводный усредненный сметный расчет реконструкции автомобильной
дороги протяженностью до 50 км.

Наименование объектов, работ и затрат	Сметная стоимость, тыс.руб.		Общая сметная стоимость, тыс.руб.
	Строительные работы	Прочие затраты	
1	2	3	4
Подготовительные работы			
Отвод участка	-	258,70	258,70
Разборка существующих искусственных сооружений	80,22	-	80,22
Рубка леса и корчевка пней по трассе и на карьерах	4191,97	-	4191,97
Переустройство существующей линии связи	98,05	330,32	428,37

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4
Переустройство существующей линии низковольтной связи	0,38	35,56	35,94
Земляное полотно. Кавальер	5504,91	-	5504,91
Земляное полотно. Насыпь	17115,13	-	17115,13
Укрепительные работы	6489,37	-	6489,37
Рекультивация временных площадок. Технический этап	15,75	-	15,75
Рекультивация временных площадок. Биологический этап	-	437,78	437,78
Рекультивация карьеров	219,18	701,69	219,18
Устройство временных подъездов	2282,75	-	2282,75
Удлинение железобетонных труб	1219,36	-	1219,36
Лестничные сходы	257,83	-	257,83
Дорожная одежда	-	-	-
Дорожная одежда	97847,43	-	97847,43
Пересечения и примыкания	-	-	-
Земляное полотно	683,16	-	683,16
Дорожная одежда	2095,12	-	2095,12
Искусственные сооружения	206,49	-	206,49
Обустройство	130,52	-	130,52
Железнодорожный переезд	129,04	-	129,04
Обстановка дороги	-	-	-
Автобусные остановки	6141,30	-	6141,30
Обустройство дороги	3406,87	-	3406,87
Всего, общая сметная стоимость			149878,86

В таблице 2.9 приведены данные по реконструкции автомобильных
дорог предприятием за период 2014-2016 гг.

Таблица 2.9

Данные по реконструкции автомобильных дорог предприятием
за период 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	16/14, +,-	16/14, %
Реконструкция, км.	13,07	15,951	22	9	69,23
Капремонт (устройство)	44,902	44,902	68,764	23,8	53,14

асфальтобетонного покрытия), км.					
Отношение модернизированных и капитально отремонтированных дорог общего пользования к общей протяженности дорог с твердым покрытием	0,8	0,9	1,5	0,7	87,5

Из приведенных данных следует, что в 2016 году модернизировано и капитально отремонтировано 32,8 километров автомобильных дорог регионального значения, что в 1,9 раза больше чем в 2014 году.

Отношение модернизированных и капитально отремонтированных дорог общего пользования к общей протяженности дорог с твердым покрытием в 2014 году составило 1,5 % против 0,8% в 2014 году.

Выполнение реконструкции производится бригадами рабочих.

Состав бригады, для устройства реконструктивных слоев дорожной одежды на одну смену представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Состав бригады, для устройства реконструктивных слоев дорожной одежды на одну смену

Наименование машин	Количество машин и коэффициент	Квалификация рабочих	Количество рабочих
1	2	3	4
Автосамосвал Volvo FM400			
Подвозка щебеночной смеси С-4	10(0,99)	водитель 3 класса	10
Подвозка песка для обочин	10(0,71)	водитель 3 класса	10
Подвозка щебеночной смеси с 50% асфальтогранулобетона для укрепления обочин	11(0,98)	водитель 3 класса	11
ГС-14.03			
Планировка верха земляного полотна, разравнивание и планирование щебеночной смеси на обочинах, планирование откосов	1(0,78)	машинист 6 разряда	1
Разравнивание и профилирование щебеночной смеси на основании, разравнивание и профилирование песка	1(0,69)	машинист 6 разряда	1
Поливомоечная машина КО-823			
Увлажнение щебеночной смеси,	1(0,5)	водитель 3 класса	1
Увлажнение песка	2(0,66)	водитель 3 класса	2
Увлажнение щебня с гранулобетоном для обочин	1(0,77)	водитель 3 класса	1
Каток ДУ 31-А			

Доуплотнение верха зем. полотна	1(0,45)	машинист 6 разряда	1
Уплотнение песка на обочинах	1(0,67)	машинист 6 разряда	1
Автогудронатор ДС-142Б			
Подвозка и розлив битума на нижнем слое покрытия	1(0,15)	водитель 3 класса	1
Подвозка и розлив битума на нижнем слое покрытия	1(0,25)	водитель 3 класса	1
Подвозка и розлив битума на верхнем слое покрытия	1(0,2)	водитель 3 класса	1
Асфальтоукладчик DYNAPAC F16-6W			

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4
Укладка и разравнивание асфальтобетонной смеси на выравнивающем слое, на нижнем слое покрытия, щебеночно-мастичной асфальтобетонной смеси на верхнем слое	1(0,27+0,27+0,27)	машинист 6 разряда асфальтобетонщики: 5 разряда 4 разряда 3 разряда 2 разряда 1 разряда	1 1 1 3 1 1
Каток Дунарас-CG223HF			
Уплотнение щебеночной смеси на основании	1(0,19)	машинист 6 разряда	1
Подкатка асфальтобетонной смеси для устройства трехслойного асфальтобетонного покрытия	1(0,19+0,25+0,25)	машинист 6 разряда	1
Каток Дунарас-CC424HF			
Укатка асфальтобетонной смеси при устройстве трехслойного асфальтобетонного покрытия	1(0,11+0,15+0,15)	машинист 6 разряда	1
Гидросеялка на базе поливомоечной машины КО-823			
Укрепление откосов	2(0,54)	машинист 4 разряда помощник машиниста 3разряда	1 1

Укрепление откосов земляного полотна в данном ведется гидропосевом многолетних трав гидросеялкой с цистерной вместимостью 7,5 т, смонтированной на базе поливомоечной машины КО-823.

В состав работ входят:

- подсыпка земли с удобрениями;
- посев многолетних трав с разравниванием грунта после посева;
- полив посевов при помощи поливочной машины.

Рабочую смесь готовят на специально оборудованной базе оператор и дорожный рабочий в следующем порядке: сначала загружают в цистерну гидросеялки сухие компоненты смеси, отдозированные по массе, затем

закачивают в цистерну насосом жидкие компоненты.

Рабочую смесь наносят на откос при включенной системе перемешивания равномерно по всей площади захватки за три прохода гидросеялки. Расход смеси на 1 м² поверхности откоса составляет 5л.

Скорость движения гидросеялки 4 км/ч. Работы по укреплению откосов ведет механизированный отряд. Площадь укрепления откосов 119428 м². Состав специализированного отряда по укреплению земляного полотна гидропосевом трав приведен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Состав специализированного отряда по укреплению откосов земляного
полотна посевом трав

Наименование	Единица	Кол-во на 1000м ²	на Отрядо-смен на 1000м ²	Кол-во на весь объем	на Отрядо-смен на весь объем
Дорожные машины					
Гидросеялка ДЭ-16	шт.	1	3	1	3
Кран «Пионер»	шт.	1	4	1	3
Виброшток	шт.	1	4	1	3
Емкость для битумной эмульсии	шт.	1	3	1	4
Материалы					
Вода	л	4000	4	477712	3
Битумная эмульсия	л	1000	4	119428	4
Минеральные удобрения	кг	110,4	3	13184,8	4
Семена многолетних трав	кг	20,2	3	2412,44	4
Опилки, солома	м ³	2,56	4	305,73	4
Водители дорожных машин и мотористы	чел.	2	4		3

Дорожные знаки, по своим световозвращающим свойствам и геометрическим параметрам, соответствуют требованиям ГОСТ. Общие технические условия» выполняются с покрытием высокоинтенсивной пленкой типа Б.

Нормы расхода на:

- 100 шт сигнальных столбиков - 5 чел/дн (0.5 маш/см);
- 100 шт дорожных знаков - 10 чел/дн (1.5 маш/см);
- 100 м барьерных ограждений – 6 чел/дн (0,7 маш/см).

Сигнальные пластиковые столбики должны соответствовать требованиям «Технические средства организации дорожного движения.

Столбики сигнальные дорожные. Общие технические требования. Правила применения».

Горизонтальная и вертикальная разметка проектируется в соответствии с требованиями: ГОСТ Р 51256-99 «Технические средства организации дорожного движения. Разметка дорожная. Типы, основные параметры. Общие технические требования» [50].

Вся горизонтальная линейная и нелинейная разметка устраивается термопластиком – 5753,9 м². Вертикальная разметка 2.7 выполняется краской -64 м².

Основными конкурентами анализируемой организации являются такие организации, как:

- ООО «Линдор»;
- ООО «Белдорстрой»;
- ООО «ДСУ-6»;
- ООО «Прометей».

В таблице 2.12 приведены основные характеристики конкурентов ООО «ДСУ-5».

Таблица 2.12

Основные характеристики конкурентов ООО «ДСУ-5»

Наименование фирмы	Основная деятельность предприятия	Вид конкурентной стратегии
ООО «Линдор»	- общестроительные дорожные работы; - ремонтно-строительные дорожные работы; - проектно-сметные дорожные работы; - переработка и реализация отходов производства; - оказание транспортных услуг;	Виолентная
ООО «Белдорстрой»	- общестроительные дорожные работы; - ремонтно-строительные дорожные работы; - проектно-сметные дорожные работы; - оказание транспортных услуг.	Патиентная
ООО «ДСУ-6»	- строительно-монтажные дорожные работы; - ремонтно-строительные дорожные	Коммутантная

	работы; - капитальный ремонт.	
ООО «Прометей»	- производство всего цикла строительных дорожных и ремонтно-строительных дорожных работ.	Виолентная

ООО «Прометей» и ООО «Линдор» являются типичными представителями виолентной стратегии («гордыми львами»). Это связано с тем, что на омском рынке они являются фирмами – гигантами, занимающимися производством дорожных работ.

ООО «ДСУ-6» является фирмой – коммутантом. Ее специализация на производстве ремонтно-строительных дорожных работ, а так же выполнение капитального ремонта помогает максимально гибко удовлетворять небольшие по объему (локальные) потребности рынка по приемлемым ценам. Плюсом в деятельности является способность к лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента.

ООО «Белдорстрой» делает ставку на дифференциацию продукта и на сосредоточении максимума усилий на узком сегменте рынка, а именно на ремонтно-строительные и проектно-сметные работы. Данная организация учитывает специальные запросы потребителя, что позволяет фирме уклониться от прямой конкуренции с ведущими предприятиями.

Из предложенных конкурентных стратегий к ООО «ДСУ-5» относится пациентная стратегия. Данная стратегия становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами и услугами. Для этого ООО «ДСУ-5», проанализировав рынок дорожных работ, стала заниматься оказанием специализированных работ.

Также плюсом анализируемой организации является расширенный ассортимент оказания различных видов строительных услуг, чем у конкурентов. А точнее она оказывает все услуги, которые есть у этих фирм вместе, но не у каждой в отдельности. Поэтому у данного предприятия повышается клиентурная база.

Несмотря на это реальной проблемой, стоящей перед ООО «ДСУ-5», является повышение своей конкурентоспособности и увеличение числа клиентов, посредством удовлетворения их потребностей. Это происходит за счет того, что организация не использует в своей деятельности рекламные средства. В связи с чем новые потребители не имеют возможности ознакомиться с положительными качествами организации по сравнению с конкурентами. У них нет возможности узнать о существовании фирмы.

Основным заказчиком дорожных работ, проводимых предприятием ООО «ДСУ-5», является управление дорожного хозяйства Белгородской области, который осуществляет тендерные конкурсы. Поэтому конкурентоспособность предприятия означат соответствие требованиям тендерных конкурсов. В рамках проводимых тендеров определены условия рейтинговой оценки деловой и финансовой деятельности дорожно-строительных и ремонтных организаций. Составление рейтинговых списков осуществляется для общественного признания деловой состоятельности и надежности дорожно-строительных и ремонтных организаций Белгорода и Белгородской области. Рейтинговая оценка деятельности дорожно-строительных и ремонтных организаций области осуществляется по итогам строительного сезона. На основе представленных материалов комиссия устанавливает рейтинг дорожно-строительных и ремонтных организаций, осуществляющих выполнение работ в дорожном строительстве и ремонте. Рейтинговая оценка производится рейтинговой комиссией ежегодно по состоянию на первое октября текущего года. Результаты рейтинговой оценки учитываются в качестве критерия деловой состоятельности, репутации и надежности организации при конкурсном размещении заказов на строительные и ремонтные работы. При рассмотрении конкурсных заявок организаций на строительство и ремонт автодорог, при прочих равных условиях, предпочтение отдается той организации, которая по итогам рейтинговой оценки стоит выше нежели та, которая стоит ниже в рейтинговом списке или вообще не принимает участие в рейтинговой оценке.

Рейтинговая оценка деловой состоятельности и надежности организации производится для предприятий всех форм собственности, осуществляющих деятельность в области строительства и ремонта автодорог на территории области и принимающих участие в процедуре составления рейтинговых списков.

Рейтинговая оценка производится по следующим основным критериям деятельности предприятий:

- выполнение инвестиционно-строительной программы;
- качество дорожно-строительных и ремонтных работ (средняя оценка качества работ, наличие дефектов, обнаруженных в гарантийный период);
- показатели выполнения обязательств по договорам подряда (освоение выделенных на объект государственных средств в планируемый период в соответствии с графиками финансирования, выполнение обязательств по договору в соответствии с заявленной в конкурсе ценой);
- обеспечение выполнения временных параметров, предусмотренных в договорах подряда (соблюдение сроков выполнения заказов, сдачи объектов в эксплуатацию и гарантийных обязательств);
- технический уровень применяемых для выполнения заказов оборудования и техники.
- перечень показателей для определения рейтинга предприятий согласно данным, приведенным в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели для определения рейтинга дорожно-строительных и ремонтных организаций

Наименования показателей	Кол-во баллов
1	2
Качество работ	50
Наличие квалифицированного персонала	5
Наличие линейных ИТР с высшим специальным или средним специальным образованием	3
Наличие линейных ИТР, прошедших	2

курсы переподготовки по производству, технологии и контролю качества работ	
Технико-эксплуатационные показатели вводимых участков автодорог	45
Выполнение гарантийных обязательств	15
Показатели ровности покрытия	15
Количество рекламаций, предъявленных подрядчику по качеству работ	15
Выполнение договорных обязательств	35
Соблюдение графика выполнения работ, включая конечную дату ввода	20

Продолжение таблицы 2.13

Исполнение заказов Дорожного Комитета в соответствии с заявленной на конкурсе ценой	15
Техническая оснащённость	10
Качественный уровень ведущей дорожно-строительной техники, оборудования и механизмов	5
Уровень лабораторного оснащения, включая уровень геодезического оборудования и экспресс-контроля	5
Средняя заработная плата на предприятии, в том числе рабочих	5
Итого	100

На рисунке 2.2 приведено распределение показателей конкурентоспособности предприятия по степени важности.

Проведем анализ конкурентоспособности «ООО «ДСУ-5» на основании анализа наиболее важных показателей, а именно по качеству работ и по технико-эксплуатационным показателям вводимых участков автодорог, уровень конкурентоспособности нашего предприятия будем рассматривать в сравнении с остальными крупными предприятиями отрасли.

1. Качество работ:

Наличие квалифицированного персонала оценивается в максимальное количество баллов – 5.

Данный критерий включает в себя оценку только линейного персонала и специалистов лаборатории предприятия (мастеров, прорабов, начальников участков и специалистов лаборатории) (табл. 2.14).

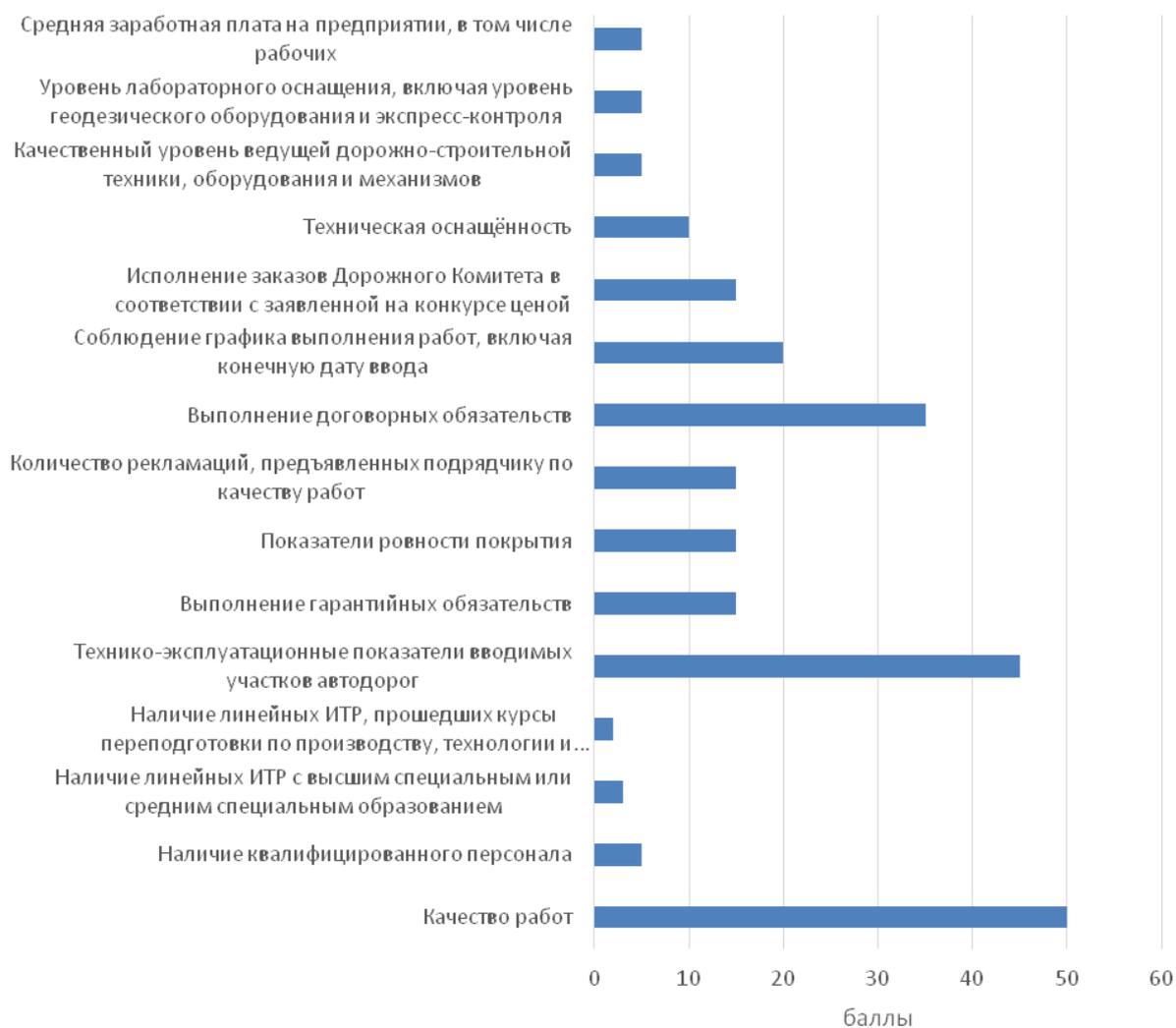


Рис. 2.2. Распределение показателей конкурентоспособности предприятия по степени важности

Таблица 2.14

Расстановка баллов по уровню профессионального (специального) образования и профессиональной переподготовки линейных ИТР, в процентах от общего числа линейных ИТР

а) По уровню профессионального (специального) образования	80% и более	65-80%	50-65%	менее 50%
	36	26	16	06
б) По уровню профессиональной переподготовки	10% и более	5% и более	менее 5%	-
	26	16	06	-

По уровню профессионального (специального) образования из общего

числа линейных ИТР учитывается количество линейных ИТР с высшим специальным и средним специальным образованием. Баллы присваиваются в следующих параметрах, в процентах от общего числа линейных ИТР:

- если на предприятии линейные ИТР имеют профессиональное высшее и среднее специальное образование 80% и более, то присуждается 3 балла (максимальное количество);
- если данный процент составляет от 65% до 80%, то присуждается 2 балла;
- если данный процент составляет от 50% до 65%, то присуждается 1 балл;
- если данный процент составляет менее 50%, то присуждается 0 баллов.

По уровню профессиональной переподготовки среди линейных ИТР по производству, технологии и контролю качества работ в процентах от общего числа линейных ИТР:

- если на предприятии из общего числа линейных ИТР прошли курсы переподготовки по специальности 10 % и более, то присуждается 2 балла (максимальное количество);
- если 5 % и более, то присуждается 1 балл;
- если менее 5 %, то присуждается 0 баллов.

При этом данные рассчитываются за последний год.

Фактические данные позволяют присвоить следующие баллы рассматриваемым предприятиям (см. табл. 2.15).

Согласно расчетам, приведенным в таблице, ООО «ДСУ-5» по уровню квалифицированности персонала находится на четвертом месте из пяти, что говорит о невысоком уровне конкурентоспособности по данному критерию ввиду недостаточного количества профессионалов ИТР и недостаточно активного обучения ИТР. В итоге у предприятия 2 балла из 5 возможных.

Оценка подрядчиков по критерию наличия квалифицированного персонала

Подрядчик	Удельный вес линейных ИТР с высшим специальным и средним специальным образованием	Кол-во баллов	Удельный вес линейных ИТР, прошедших курсы переподготовки по специальности	Кол-во баллов	Общее количество баллов из 5
ООО «Линдор»	79%	2	25%	2	4
ООО «Белдорстрой»	82%	3	7%	1	4
ООО «ДСУ-6»	60%	1	12%	2	3
ООО «Прометей»	45%	0	6%	1	1
ООО «ДСУ-5»	53%	1	5%	1	2

На рисунке 2.3 приведена оценка по критерию «Удельный вес линейных ИТР с высшим специальным и средним специальным образованием».

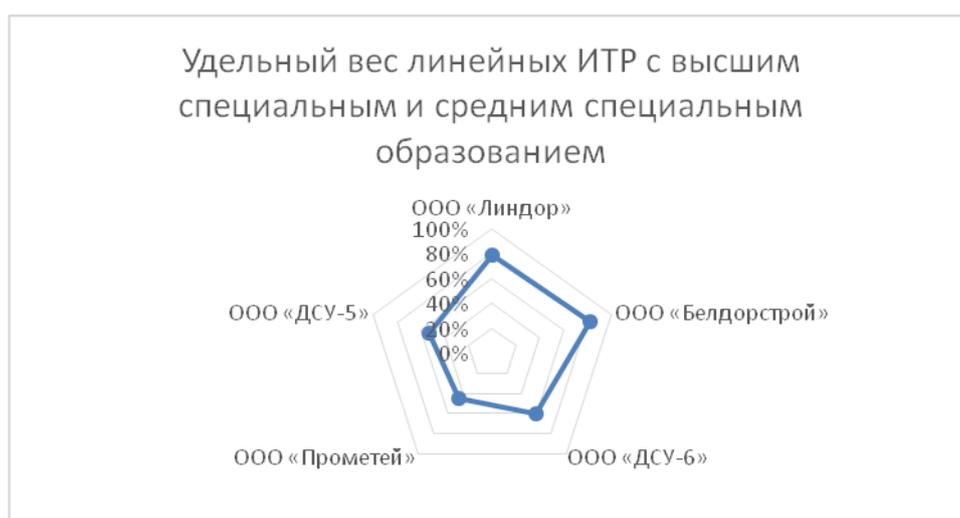


Рис. 2.3. Оценка по критерию «Удельный вес линейных ИТР с высшим специальным и средним специальным образованием»

На рисунке 2.4 приведена оценка по критерию «Удельный вес линейных ИТР, прошедших курсы переподготовки по специальности».

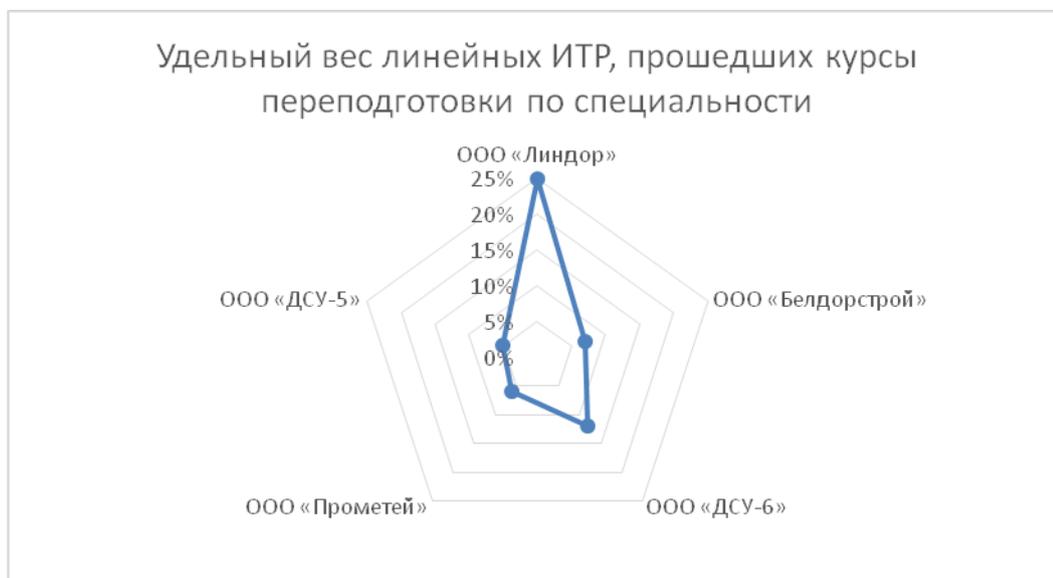


Рис. 2.4. Оценка по критерию «Удельный вес линейных ИТР, прошедших курсы переподготовки по специальности»

Далее проведем оценку по технико-эксплуатационным показателям сдаваемых объектов. Этот критерий включает в себя три показателя:

Выполнение гарантийных обязательств – до 15 баллов.

Количество рекламаций, предъявленных подрядчику по качеству работ и устранение замечаний в срок – до 15 баллов.

Показатели ровности покрытия – до 15 баллов.

Максимальное количество баллов по данному критерию составляет 45.

Итоги по выполнению гарантийных обязательств подводятся в соответствии с гарантийными обязательствами подрядчиков, которые они дали на конкурсе (в договоре) с одной стороны и сколько замечаний организация получила от «заказчика» в свой гарантийный период (3, 5 лет).

Также учитывается устранение замечаний в срок, установленный «заказчиком». Тем подрядчикам, которые не устранили замечания за строительный сезон вплоть до подведения итогов (30.09.07) соответственно

присуждается 0 баллов.

Подсчёт баллов по данному критерию ведётся с учётом количества построенных объектов, количества замечаний, полученных от заказчика в гарантийный период по данным объектам и выполнения сроков устранения замечаний к максимально-возможному количеству баллов по данному критерию (30б).

Расчет баллов по данному критерию проведен в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Оценка подрядчиков по уровню выполнения гарантийных обязательств

Подрядчик	Кол-во объектов на гарантии	Кол-во объектов с замечаниями от заказчика	Устранение замечаний в срок	Замечания не устранены до 30.09.16	Кол-во баллов
ООО «Линдор»	20	4	4	-	24
ООО «Белдорстрой»	20	7	7	-	19,5
ООО «ДСУ-6»	10	5	5	-	15
ООО «Прометей»	5	1	1	1	0
ООО «ДСУ-5»	7	3	3	-	17,4

Таким образом, по уровню выполнения гарантийных обязательств ООО «ДСУ-5» занимает третье место, то есть имеет один из лучших показателей в отрасли, что свидетельствует о серьезном и ответственном подходе к управлению предприятием.

Оценка показателей ровности покрытия производится следующим образом. Максимальное количество баллов по данному критерию 15 и присуждается следующим образом:

– если показатели ровности попадают в требуемые параметры (по строительству и реконструкции согласно регламента, по ремонтам согласно проекта) (отклонение менее 10%), то подрядчик по данному объекту получает максимальное количество баллов (15б)⁴

– если отклонения составляют в пределах до 25% от требуемых, то присуждается 10 баллов;

– если отклонения составляют в пределах до 50% от требуемых, то присуждается 5 баллов;

– если отклонения составляют более 50% от требуемых, то присуждается 0 баллов.

Максимальное количество баллов присуждается в зависимости от отношения стоимости всех затрат на исправление рекламаций и других претензий, предъявленных заказчиком, к общей стоимости выполненных строительно-монтажных работ.

Оценка подрядчиков по уровню ровности покрытия (оперативные данные предприятия) приведена в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Оценка подрядчиков по уровню ровности покрытия

Подрядчик	Отклонения в показателях ровности	Кол-во баллов
ООО «Линдор»	20%	10
ООО «Белдорстрой»	7%	15
ООО «ДСУ-6»	44%	5
ООО «Прометей»	65%	0
ООО «ДСУ-5»	15%	10

Согласно таблице 2.17, ООО «ДСУ-5» находится на третьем месте по уровню ровности покрытия и его конкурентоспособность по этому показателю можно оценить в 10 баллов. Это средний уровень, зависящий от качества рабочей силы и прочих факторов.

Таким образом, факторами, повышающими конкурентоспособность предприятия, являются: выполнение гарантийных обязательств в срок, хорошие показатели ровности покрытия, высокий качественный уровень ведущей дорожно-строительной техники, оборудования и механизмов, высокая средняя заработная плата на предприятии. Факторами, снижающими конкурентоспособность предприятия, являются: недостаточной высокий профессиональный и образовательный уровень ИТР, частое несоблюдение графика выполнения работ. Предприятию необходимо наращивать уровень конкурентоспособности.

2.3. Проект повышения конкурентоспособности на основе внедрения

новой технологии реконструкции дорожного полотна

В 2018 году, с целью повышения конкурентоспособности предприятия, планируется внедрить проект внедрения метода холодно-горячей регенерации реконструкции дорожного полотна.

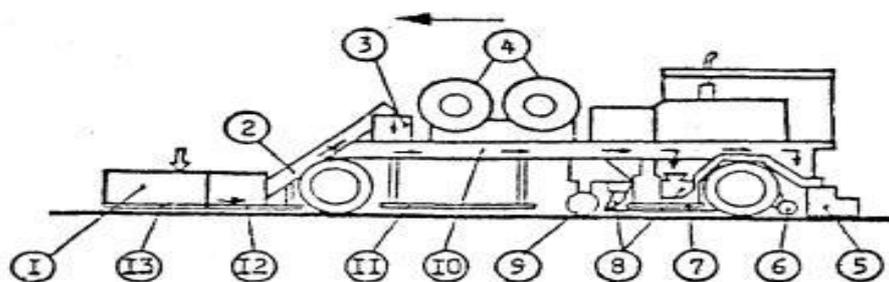
При реконструкции автомобильных дорог предлагается технология, основанная на методах регенерации и повторного использования материалов дорожных одежд. Регенерация в переводе с латинского языка - восстановление, возрождение. Применительно к дорожным одеждам и покрытиям регенерация означает восстановление их прочностных свойств, ровности, сплошности и т.д. Применительно к асфальтобетону регенерация - это обработка или переработка старого асфальтобетона с целью полезного изменения некоторых его свойств. Следует различать близкие между собой термины регенерация и повторное использование материалов старого покрытия, которое в зарубежной литературе называется рисайклинг или рециклинг. Повторное использование материалов старого покрытия может осуществляться без регенерации (восстановления или улучшения) свойств этого материала (например, гранулят старого асфальтобетона может быть использован для укрепления обочин).

В качестве новой технологии при реконструкции автомобильных дорог предлагаются методы холодно-горячей регенерации (комбинированные методы), когда материал старого покрытия снимают холодной фрезой, а затем перерабатывают его с подогревом, добавлением нового щебня и битума в смесительной установке, геосетки СД-20 и укладывают в покрытие. При этом переработка может осуществляться на месте (на дороге) в передвижной смесительной установке. Из группы методов холодно-горячей регенерации на месте при реконструкции дорог предлагается технология термосмешения, выравнивания и восстановления

формы покрытия с добавлением новой смеси и ее перемешиванием со старой смесью. За рубежом этот метод называется Remix, а машины для его реализации - ремиксер. Метод термосмешения применяют в том случае, когда на существующем покрытии имеют место дефекты в виде трещин, полей, сетки трещин, а также, когда необходимо усилить старое покрытие. Для этого к снятому и разрыхленному материалу старого покрытия добавляют новый материал при ремонте без усиления и при ремонте с усилением. Старый и новый материалы перемешивают, получают однородную смесь, которую укладывают в виде одного слоя покрытия. Глубина фрезерования старого покрытия может достигать 50 - 60 мм.

Технологический процесс метода термосмешения включает в себя следующие основные операции:

- подготовительные работы, к которым относят операции по ограждению места производства работ, подготовке машины и оборудования, разметку участка, загрузку новой смеси в приемный бункер и др.;
- предварительный и окончательный разогрев существующего покрытия; рыхление или фрезерование старого покрытия и подача снятого материала в смеситель;
- подача в смеситель нового материала и перемешивание его со старым;
- распределение и предварительное уплотнение асфальтобетонной смеси; окончательное уплотнение слоя покрытия (рис. 2.5.).



1 - приемный бункер для новой асфальтобетонной смеси; 2 - транспортер; 3 - промежуточный бункер для новой смеси; 4 - емкости для газа; 5 - трамбуемый брус и вибрационная выглаживающая плита; 6 - шнек; 7, 11, 12, 13 - панели горелок инфракрасного излучения; 8 - отвал со смесителем; 9 - шнек-фреза; 10 - обогреваемый транспортер

Рис. 2.5. Технологический процесс технологии термосмещения

Затем нагрев верхнего слоя уменьшается или прекращается при движении разогревателя, а тепло из верхнего слоя распространяется вниз.

Режим разогрева слоя регулируют изменением давления в газовой системе, положения панелей над поверхностью покрытия или скорости движения. После разогрева верхний слой покрытия фрезеруется и полученный гранулят (иногда называют его «фрезаж») подается в смеситель, куда вводится новая горячая смесь, которая перемешивается с гранулятом, укладывается и уплотняется.

Важно отметить, что укладка смеси ведется на горячее основание, что улучшает процесс слияния верхнего и нижнего слоев в единый монолит. В результате за один проход получается новое, более прочное покрытие, устраняются колеи, трещины и неровности. Тем не менее, обычно на слой регенерированного асфальтобетона укладывают защитный слой или дополнительный тонкий слой нового асфальтобетона (рис. 2.6.).

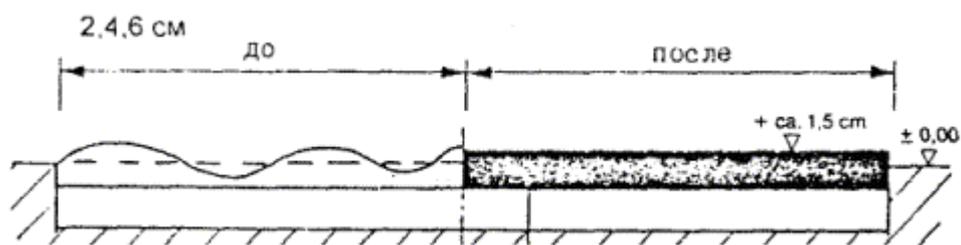


Рис. 2.6. Вид покрытия до и после применения новой технологии при

реконструкции автомобильных дорог

На рисунке показан новый слой покрытия из старого материала плюс 35 кг на м² дополнительного материала.

По такой технологии перестроено покрытие дороги Москва - Рига на участке МКАД - Волоколамск. Данная технология весьма актуальна, поэтому ее можно предложить использовать рассматриваемому предприятию на территории Белгородчины.

Разновидностью технологии при реконструкции автодорог является метод термопластификации. Он состоит в том, что в процессе фрезерования или перемешивания кроме новой смеси добавляют еще и геосетки, которые улучшает свойства битума в старой асфальтобетонной смеси.

Дальнейшим развитием метода регенерации с добавлением новой смеси и ее перемешиванием является так называемый метод ремикс-плюс, который состоит в том, что на слой регенерированного асфальтобетона сразу той же машиной укладывается дополнительный слой усиления, или защитный слой из новой смеси. Для этого термосмеситель оборудуется дополнительным распределительным шнеком, расположенным за первым шнеком. Окончательное уплотнение первого и второго слоев производится одновременно, сначала легким вибрационным катком с выключенным вибратором или гладковальцевым катком массой 6 - 8 т, затем продолжают вибрационным катком с включенным вибратором и пневмоколовальцевым катком массой 16 - 20 т. Завершают уплотнение тяжелым гладковальцевым катком (рис. 2.7.).

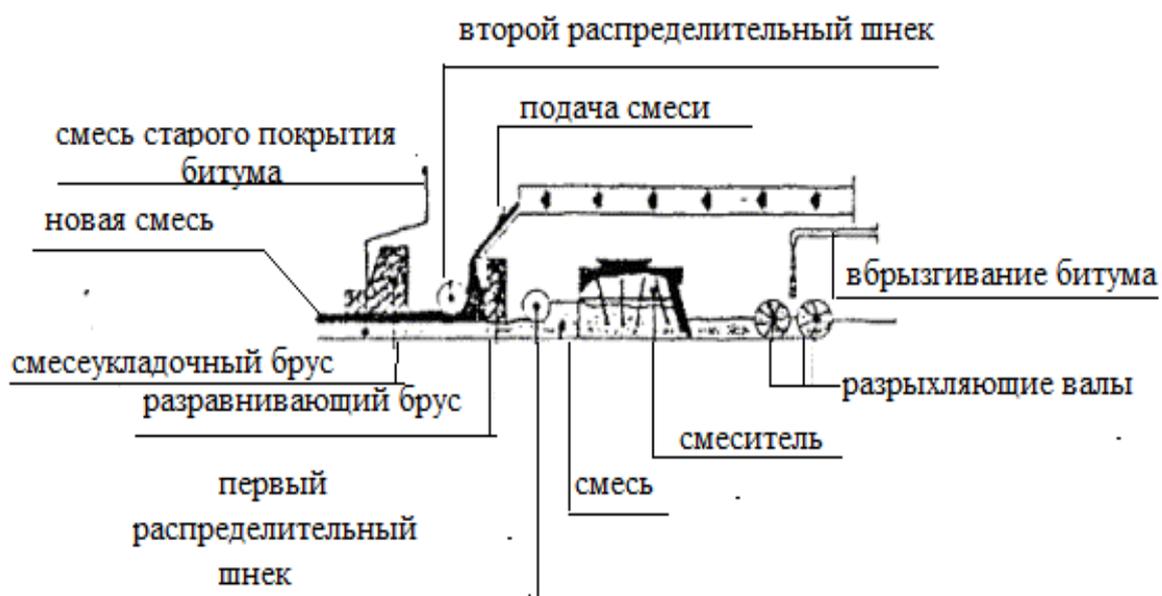


Рис. 2.7. Устройства для укладки дополнительного слоя покрытия по методу «Ремикс плюс»

Новая технология при реконструкции холодно-горячей регенерации с переработкой старого асфальтобетона на месте в передвижной смесительной установке была реализована в России при реконструкции дороги Москва - Минск с использованием специального комплекта машин, поставленных итальянской фирмой «Павиметалл». Основной машиной этого комплекта является передвижная асфальтосмесительная установка с сушильным барабаном. В данном случае именно ее необходимо приобрести для внедрения новой технологии при реконструкции автомобильных дорог.

Асфальтосмесительная установка выпускается около десяти лет и за это время зарекомендовала себя, как надежная и качественная модель. Наиболее оптимальный выбор для небольших объемов при реконструкции дорожных работ.

Конструкция асфальтосмесительных установок позволяет выполнять следующие операции технологического процесса:

- предварительное дозирование влажных каменных материалов в агрегате питания;

- просушивание и нагрев каменных материалов до рабочей температуры в сушильном барабане и подачу их к грохоту смесительного агрегата;

- сортировку нагретых каменных материалов на четыре фракции (0-5, 5-10, 10-20, 20-40 мм), временное хранение их в «горячем» бункере, дозирование и выдачу их в смеситель;

- трехступенчатую очистку выходящих из сушильного барабана дымовых газов от пыли в предварительной системе очистки, циклонах сухой пылеочистки и в мокром пылеуловителе (эффективность пылеулавливания составляет 99,7 - 99,85 % в зависимости от вида применяемых материалов) или очистку в рукавных фильтрах - выбросы пыли составляют при этом не более 20 мг/м³;

- использование уловленной пыли путем подачи ее в отсек «пыли» бункера смесительного агрегата или на дозирование совместного с минеральным порошком;

- прием минерального порошка из автоцементовозов, дозирование и выдачу в смеситель;

- общее перемешивание смесей;

- прием битума из битумовозов (или склада битума), временное хранение и нагрев его в битумных цистернах до рабочей температуры, дозирование и подачу в смеситель;

- выдачу смеси в автосамосвал или подачу ее скиповым подъемником в бункера готовой смеси;

- обогрев битумных коммуникаций и насосов горячим маслом, нагретым в змеевике нагревателя битума.

Технологическая схема асфальтосмесительной установки представлена на следующем рисунке 2.8.

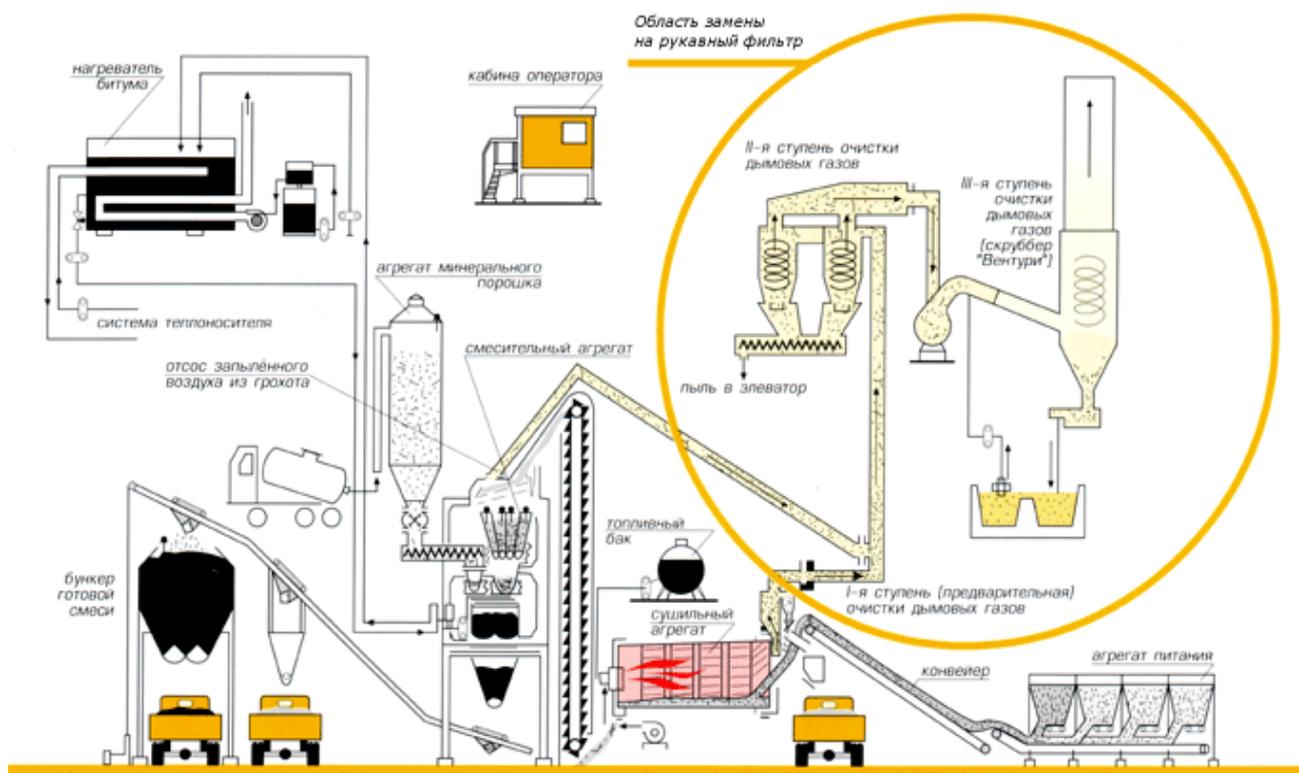


Рис. 2.8. Технологическая схема асфальтосмесительной установки

В установке обеспечено:

- автоматизированное и дистанционное весовое дозирование каменных материалов, битума, минерального порошка и пыли, их перемешивание, и выдача в бункер готовой смеси;

- контроль и регулирование температуры каменных материалов и отходящих дымовых газов на выходе из сушильного барабана, температуры топлива и готовой смеси, битума;

- автоматическое или дистанционное управление всеми основными механизмами;

- плавный пуск и остановку скипа.

Установка рукавного фильтра асфальтосмесительной установки представлена на следующем рисунке 2.9.

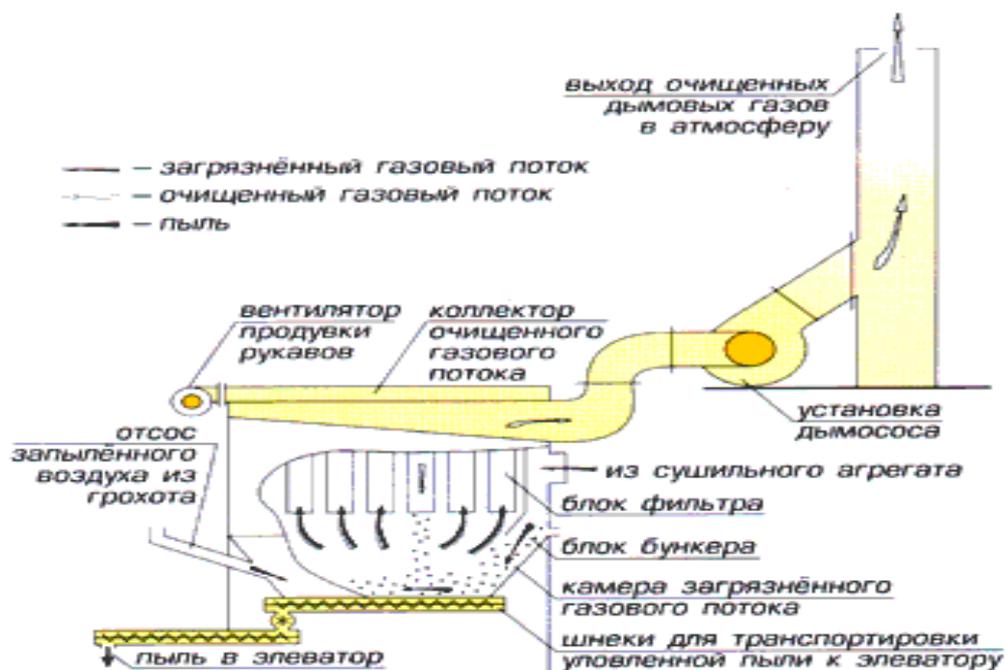


Рис. 2.9. Установка рукавного фильтра

Управление всей установкой централизовано и осуществляется с пульта управления, размещенного в кабине оператора. Кабина оператора оборудована кондиционером и громкоговорящей связью. Блочный принцип изготовления повышает заводскую готовность узлов и позволяет значительно сократить сроки монтажа установки. Применение микропроцессорной системы управления обеспечивает у потребителя наиболее оптимальный, экономичный режим работы установки, повышает культуру производства и безотказность работы оборудования. При этом вся информация, в том числе и о возможных неисправностях, выводится на дисплей. Завод может поставлять изделия в комплектности, необходимой заказчику. Технические характеристики асфальтосмесительной установки представлены в табл. 2.18.

Таблица 2.18

Технические характеристики

Параметры	Характеристика
Мобильность	стационарная
Производительность номинальная при влажности исходных материалов (песка и щебня) до 3%, т/ч	56
Напряжение при трёхфазном переменном токе, В	380
Частота тока, Гц	50
Вместимость бункеров агрегата питания, шт. х м ³	4×8 = 32
Высота загрузки в бункер, м	2,8
Ширина ленты конвейеров, мм	500
Максимальная масса замеса, кг	730
Способ загрузки готовой смеси в автотранспорт	гравитационный (два места загрузки - из-под смесителя или агрегата готовой смеси)
Общая вместимость цистерн для битума, м ²	30
Способ утилизации пыли	Использование в техпроцессе

Таким образом, новая технология при реконструкции автомобильных дорог включает следующие операции:

- на очищенное от пыли и грязи покрытие распределяется равномерный слой щебня на всю полосу регенерации. Новый щебень обычно добавляют в количестве 50 - 70 % от объема сфрезерованного гранулята;

- холодной фрезой на глубину 30 - 50 мм снимается верхний слой покрытия, измельчается, одновременно перемешивается на основе асфальтсмесительной установки с новым щебнем и выкладывается в виде вала на полосе фрезерования;

- погрузчиком-питателем смесь гранулята со щебнем подается в движущийся сушильный барабан асфальтсмесительной установки, где смесь высушивается и подогревается до рабочей температуры;

- горячая смесь поступает в смесительное отделение асфальтосмесителя, куда вводится битум в количестве 5 - 7 % от массы нового щебня, и перемешивается;

- из асфальтосмесителя готовая смесь выгружается в приемный бункер асфальтоукладчика, распределяется и предварительно уплотняется;

- окончательное уплотнение производится комплектом катков.

В результате общая толщина асфальтобетонного покрытия увеличивается на 2 - 4 см. На этот слой укладывается защитный слой в виде поверхностной обработки или слой износа из новой асфальтобетонной смеси.

На основании заключенных контрактов на перспективу, новая технология при реконструкции автомобильных дорог в первый год реализации проекта при областной поддержке целевой программы «Совершенствование и развитие дорожной сети в Белгородской области» будет опробована на следующих маршрутах Белгородской области (общей площадью 155 км):

- г. Короча - п.Чернянка (35 км);
- г. Белгород – г. Старый Оскол (60 км);
- г.Короча – г. Новый Оскол (55 км) (рис. 2.10.).

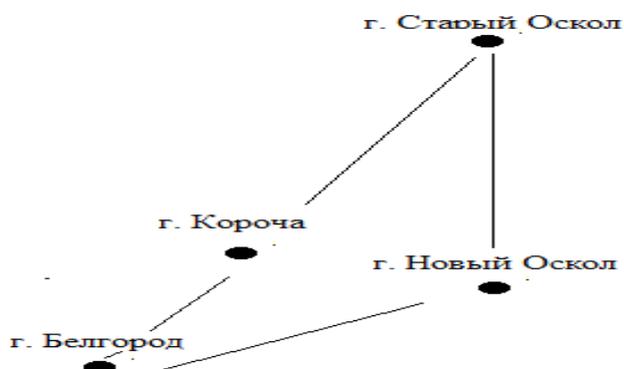


Рис. 2.10. Маршрут новой технологии реконструкции автомобильных дорог

Таким образом, на основании рассмотренного выше, необходимо

отметить, что основная суть новой технологии при реконструкции автомобильных дорог заключается в применении асфальтосмесительной установки с переработкой 40 % старого покрытия, а также добавления в технологию прокладки автодорог геосетки, которая улучшает качественные характеристики автодорожного покрытия. Геосетка – плоское полимерное полотно ячеистой структуры, применяемое при армировании грунтов, укреплении слоев дорожного полотна, включая главный – слой асфальтобетона.

Прежде чем определить сметную стоимость проекта, необходимо рассмотреть следующие элементы затрат (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Наименование элементов затрат

Наименование элементов затрат	Ед.изме- рения	Показатель
Затраты труда рабочих-строителей	чел.-ч	38,3
Затраты труда машинистов	чел.-ч	19,08
Машины и механизмы		
Краны на автомобильном ходу при работе на других видах строительства 10 т	маш.-ч	0,03
Гудронаторы ручные	маш.-ч	1,4
Катки дорожные самоходные гладкие 8 т	маш.-ч	3,96
Катки дорожные самоходные гладкие 13 т	маш.-ч	11,51
Машины поливомоечные 6000 л	маш.-ч	0,39
Укладчики асфальтобетона	маш.-ч	3,19
Автомобили бортовые, грузоподъемность до 5 т	маш.-ч	0,04
Материалы		
Поковки из квадратных заготовок, масса 1,8 кг	т	0,0062
Битум	т	0,0108
Смесь асфальтобетонная	т	96,6

Инвестиционными затратами являются расходы на приобретение асфальтосмесительной установки, стоимость которой составляет 18 млн. руб.

Данная установка зарекомендовала себя, как надежная и качественная модель. Наиболее оптимальный выбор для небольших объемов при реконструкции дорожных работ. Начисление амортизации представлено в следующей таблице.

Таблица 2.20

Начисление амортизации по объекту

Объект	Стоимость, руб	Норма амортизации	Амортизация за год, руб.	Амортизация в месяц, руб.
Асфальтосмесительная установка	18 000 000	10	1 800 000	180 000
Итого	18 000 000		1 800 000	180 000

Далее, необходимо определить постоянные и переменные затраты. Постоянные издержки – это такие затраты предпринимателя, которые он должен нести в любом случае и которые не зависят от объема выпускаемой продукции, работ, услуг. Постоянные издержки будут даже при нулевом объеме выпускаемых работ.

В данном случае постоянные затраты включают в себя:

- амортизацию;
- заработную плату;
- отчисления на социальные нужды.

Что касается заработной платы, то в данном проекте планируется, что будут задействованы 50 человек. 40 человек задействованы в основном объеме производства; 10 человек – административный персонал.

В среднем начисление заработной платы персоналу основного производства составляет 20 000 рублей; административному – 30 000 рублей (таб. 2.21).

Таблица 2.21

Определение сметы постоянных затрат

Наименование статьи	Цена, руб.
Заработная плата сотрудников, задействованных в основном производстве (по 20 000 руб. каждому)	800 000
Заработная плата административному персоналу (по 30 000 руб. каждому)	300 000
Отчисления от заработной платы	330 000
Амортизация	150 000
Итого постоянных расходов в месяц	1 430 000
Итого постоянных расходов в год	17 160 000

Структура постоянных затрат представлена на следующем рисунке 2.11.



Рис. 2.11. Структура постоянных затрат

Переменные издержки – это такие затраты, которые напрямую зависят от объема производимой продукции, работ или услуг и применение которых непосредственно будет сказываться на производимом объеме. Элементы из которых складываются переменные издержки: покупка сырья, полуфабрикатов, материалов. Переменными издержки называют по двум причинам: стоимость самих ресурсов может изменяться в зависимости от рыночной конъюнктуры; изменяются в зависимости от жизненного цикла товара. К переменным затратам относятся следующие элементы:

- стоимость геосетки (табл. 2.22).

Определение стоимости геосетки

Стоимость 1 м ² геосетки, руб.	Общая длина дороги, км	Общая ширина дороги, м	Общая площадь, м ²	Общая стоимость геосетки, руб.
90	150	6,6	990 000	89 100 000

- затраты на черный щебень;

Таблица 2.23

Определение затрат на черный щебень

Масса щебня, кг/м ²	Общая площадь дороги, м ²	Общая масса щебня, т	стоимость 1 тонны щебня, руб.	Общая стоимость требуемого щебня, руб.
7	990 000	6 930	850	5 890 500

- затраты на эмульсию (табл. 2.24);

Таблица 2.24

Определение затрат на эмульсию

Стоимость эмульсии, руб./ м ³	Требуемая норма эмульсии, м ³	Общая стоимость требуемой эмульсии, руб.
5 940	1 683	9 997 020

- затраты на битум вязкий (табл. 2.25);

Таблица 2.25

Определение затрат на битум вязкий

Цена 1 м ³ , руб.	Общая площадь, м ²	Планируемый объем битума, м ³	Общая стоимость требуемого битума, руб.
9 270	990 000	990	9 177 300

- затраты на щебень кубовидный (табл. 2.27);

Таблица 2.27

Определение затрат на щебень кубовидный

Цена 1 м ³ , руб.	Общая площадь, м ²	Планируемый объем щебня, м ³	Общая стоимость требуемого щебня кубовидного, руб.
1 200	990 000	10 890	13 068 000

- затраты на дорожную краску (табл. 2.28);

Таблица 2.28

Определение затрат на дорожную краску

Стоимость 1 кг краски, руб.	Расход краски на 1 км/кг	Длина реконструкции дорог, км	Общая стоимость на дорожную краску, руб.
115	500	150	8 625 000

- затраты на битум для заделки швов (на основе предыдущих работ) – 4 075 735 рублей (табл. 2.29)

Таблица 2.29

Определение сметы переменных затрат

Наименование статьи	Цена, руб.
Затраты на геосетку	89 100 000
Затраты на черный щебень	5 890 500
Затраты на эмульсию	9 997 020
Затраты на битум вязкий	9 177 300
Затраты на щебень кубовидный	13 068 000
Затраты на дорожную краску	8 625 000
Затраты на битум на заделку швов	4 075 735
Итого переменных расходов в год	139 933 555

Структура переменных затрат представлена на следующем рисунке 2.12.

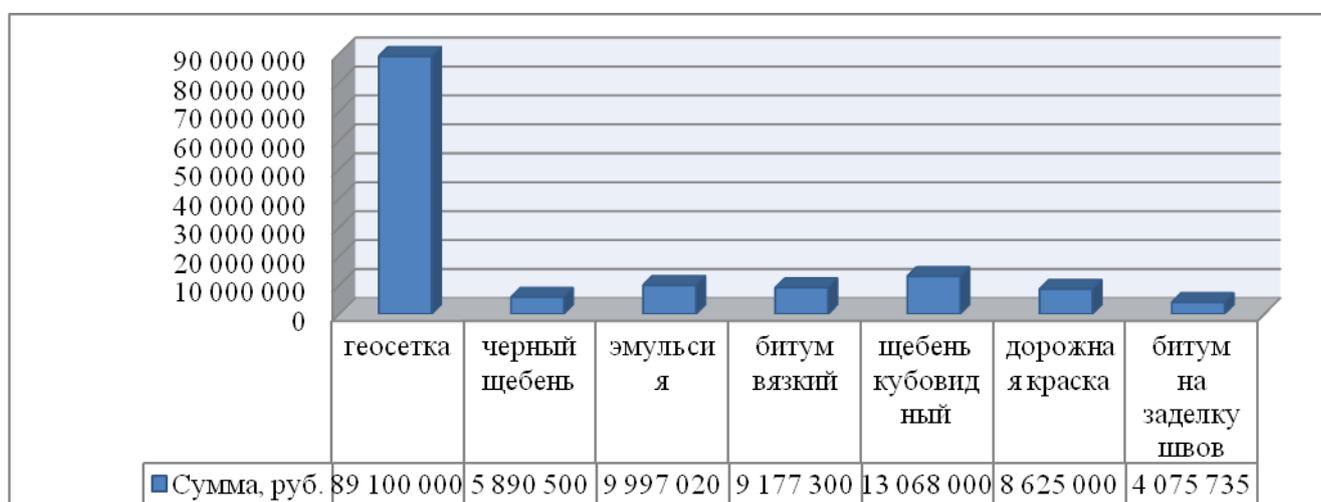


Рис. 2.12. Структура переменных затрат

Данные виды затрат будут выполняться на основании установленного технического задания. В выполнении других видов работ будут задействованы другие подрядные организации.

Таким образом, на основании рассмотренного выше, необходимо отметить, что:

- инвестиционные затраты составляют 18 000 000 руб;
- постоянные затраты – 17 160 000 руб.;
- переменные затраты – 139 933 555 руб.

Структура всех затрат представлена на рисунке 2.13.



Рис. 3.9. Структура всех затрат на внедрение проекта новой технологии при реконструкции автомобильных дорог

Внедрение новой технологии при реконструкции автомобильных дорог планируется на основании и при поддержке областной программы г. Белгорода «Совершенствование и развитие дорожной сети в Белгородской области». 1 этап проекта для первого года его реализации (как было указано в предыдущем параграфе) состоит из следующего маршрута:

- г. Короча - п. Чернянка (35 км);
- г. Белгород – г. Старый Оскол (60 км);
- г. Короча – г. Новый Оскол (55 км).

Общая длина составляет 150 км.

2 этап внедрения новой технологии при реконструкции автомобильных дорог состоит из маршрута: Белгород-Ракитное-Валуйки, общий длина 200 км (рис. 2.14.).

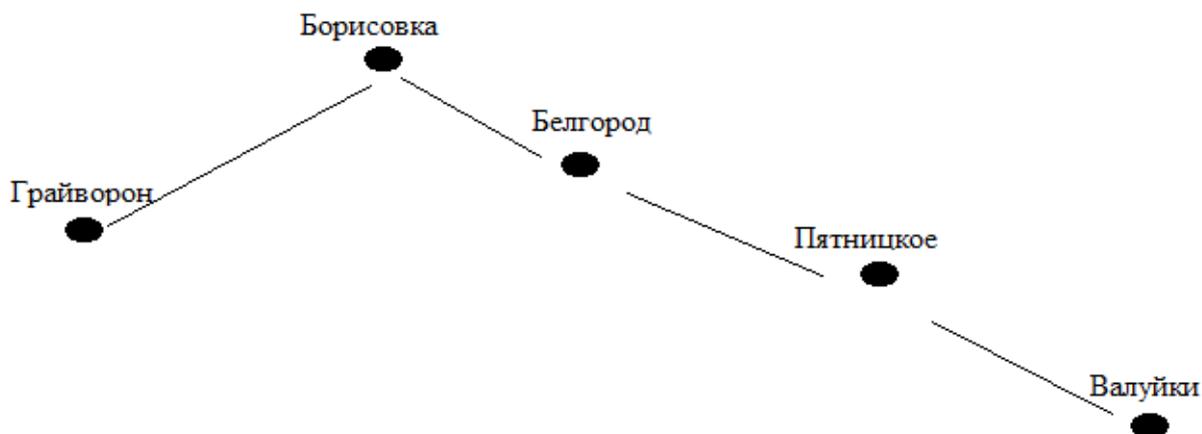


Рис. 2.14. Схема второго года реализации проекта (200 км)

Реконструкция дорожного покрытия будет охватывать только те участки, требующие срочного вмешательства. Это могут быть не только трассы федерального назначения, но и прилегающие села, поселки. В третий год реализации проекта на основании заключенных договоров объем работ составит 250 км в соответствии с целевой программой «Совершенствование и развитие дорожной сети в Белгородской области».

Общие затраты (объем оказываемых услуг) на 1 км выходят приблизительно на сумму 1 152 012,74 рублей, соответственно на 150 км - 172 801 911 рублей; 200 км - 230 402 548 руб., в третий год на 250 км - 288 003 185 руб.

Рассматриваемая организация планирует, что после осуществления всех работ с учетом 10%-ой надбавки за проделанные работы, исходные данные для анализа капитальных вложений будут выглядеть следующим образом (табл. 2.30).

Таблица 2.30

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений

Показатели	Значение показателей по годам
------------	-------------------------------

	1 год	2 год	3 год
Объем оказываемых услуг в год, руб.	172 801 911	230 402 548	288 003 185
Переменные затраты за год, руб.	139 933 555	146 930 233	151 338 140
Постоянные затраты за год, руб.	17 160 000	18 018 000	18 558 540
Амортизация в год, руб.	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20
Себестоимость продукции, руб.	157 093 555	164 948 233	169 896 680
Прибыль до налогообложения, руб.	15 708 356	65 454 315	118 106 505
Чистая прибыль, руб.	12 566 684	52 363 452	94 485 204
Чистые денежные потоки, руб.	14 366 684	54 163 452	96 285 204

Динамика себестоимости проекта внедрения новой технологии при реконструкции автомобильных дорог представлена на следующем рисунке.

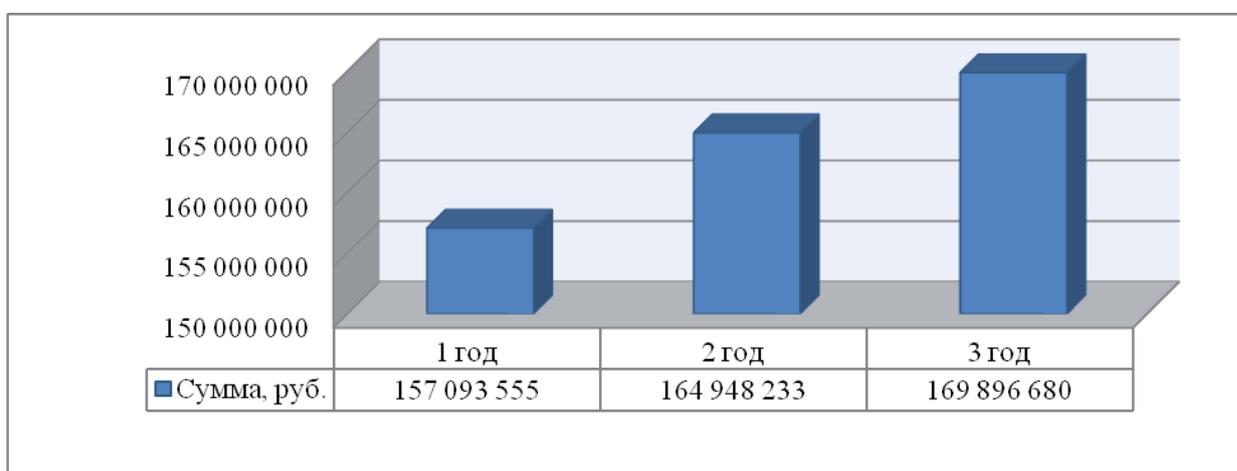


Рис. 2.15. Динамика себестоимости проекта

На основании рисунка. наблюдается тенденция увеличения себестоимости в связи с ростом как постоянных расходов, так и переменных. Необходимо отметить, что, не смотря на рост себестоимости, положительную тенденцию увеличения имеют как чистая прибыль, так и чистые денежные потоки (рис. 2.15.).

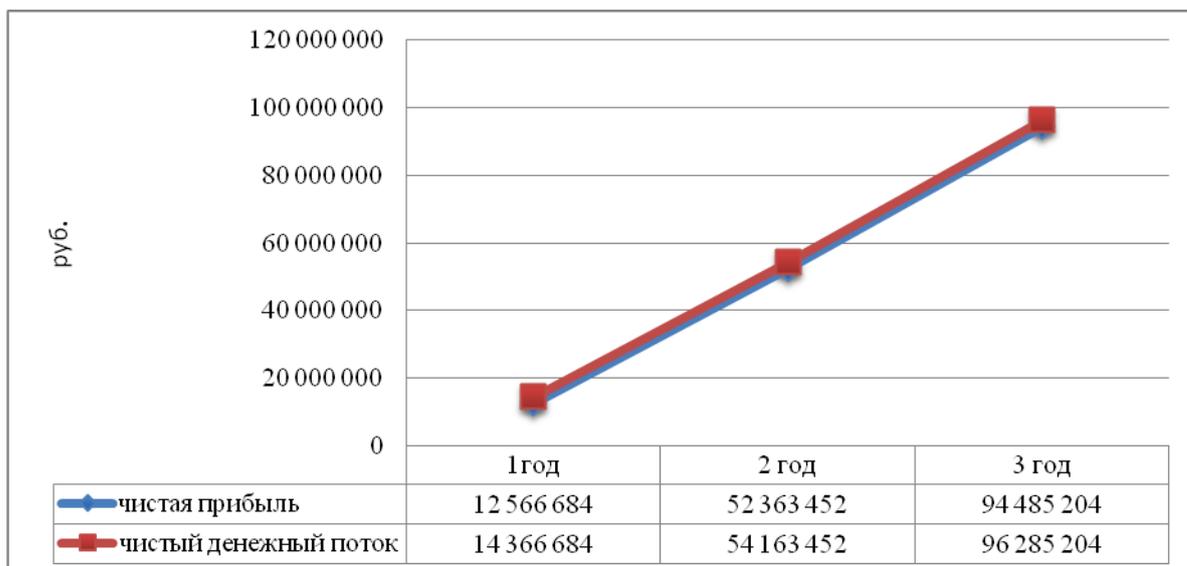


Рис. 2.15. Динамика чистой прибыли и чистых денежных потоков

Используя исходные данные, необходимо оценить эффективность капитальных вложений в проект новой технологии при реконструкции автомобильных дорог (табл. 2.31)

Таблица 2.31

Анализ эффективности капитальных вложений

Год	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, руб.	Чистые денежные потоки нарастающим итогом, руб.	Дисконтный множитель при ставке 20 %	Современная стоимость (дисконтированный денежный поток) руб.	Дисконтированный денежный поток нарастающим потоком, руб.
0	- 18 000 000	- 18 000 000	1	- 18 000 000	- 18 000 000
1	14 366 684	- 3 633 316	0,8333	11 971 758	- 6 028 242
2	54 163 452	50 530 136	0,6944	37 611 101	31 582 859
3	96 285 204	146 815 340	0,5787	55 720 248	87 303 107

Структура дисконтированного денежного потока нарастающим итогом представлена на следующем рисунке 2.16.

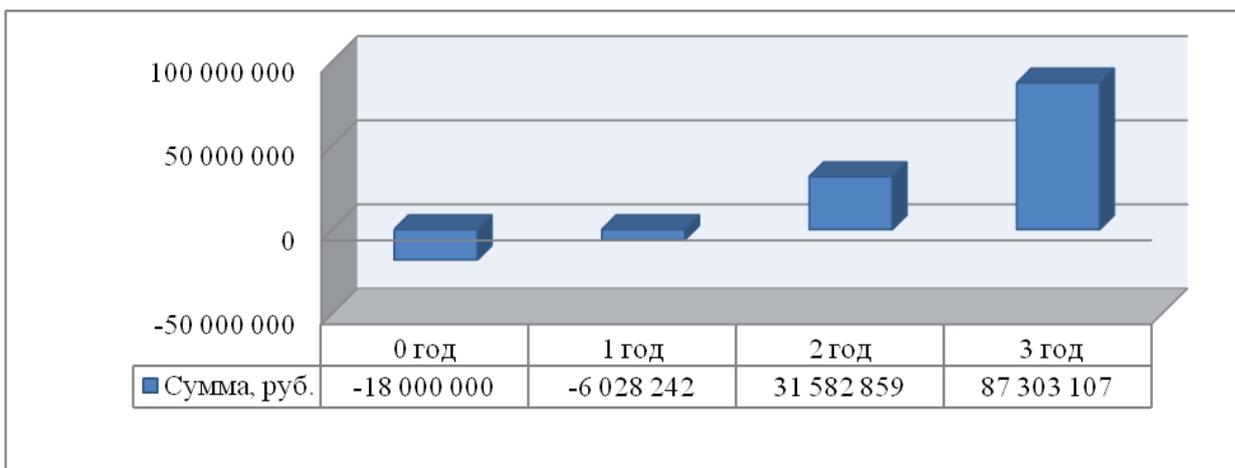


Рис. 2.16. Структура дисконтированного денежного потока нарастающим
ИТОГОМ

Так как денежные платежи оцениваются с учетом их временной стоимости и рисков, NPV можно рассматривать, как стоимость, добавляемую проектом, либо как общую прибыль инвестора. Таким образом, NPV = 87 303 107 руб.

В соответствии с условиями:

NPV > 0, то проект следует принять;

NPV < 0, то проект следует отвергнуть;

NPV = 0, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Так как инвестиционные затраты – 18 000 000 рублей, то NPV = 87 303 107 руб. Следовательно, NPV > 0, проект следует принять, вложенные денежные средства окупятся в срок.

Индекс доходности PI = 87 303 107 / 18 000 000 = 4,85, т.е. на 1 рубль инвестиций приходится 3,85 копейки прибыли, т.е. проект следует принять.

Исходя из полученных расчетов, необходимо отметить, рассматриваемое предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект реализации новой технологии при реконструкции автомобильных дорог.

В соответствии с условиями индекса рентабельности - PI > 1 – проект следует принять.

Срок окупаемости проекта (PP) – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого чистый доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Для этого необходимо использовать формулу (1).

$$T_{ок} = ((k - 1) + \left(\frac{|ЧД_{k-1}|}{(ЧД_k - ЧД_{k-1})}\right)) * l \quad (2.1)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

l – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца, квартала, года), в котором выражен показатель k (365 дней).

$$T_{ок} = ((2 - 1) + \left(\frac{3633316}{3633316 + 50530136}\right)) * 365 = 391(\text{дн})$$

Таким образом, срок окупаемости данного инвестиционного проекта составляет 1 год 26 дней.

Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) – срок окупаемости проекта с учётом дисконтирования - продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости проекта с учётом дисконтирования. Для расчета используется формулу (2).

$$T_{ок} = ((k - 1) + \left(\frac{|ЧДД_{k-1}|}{(ЧДД_k - ЧДД_{k-1})}\right)) * l \quad , \quad (2.2)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости проекта, дни;

k – приближённый дисконтированный срок окупаемости проекта (2 года);

l – продолжительность в днях расчётного интервала времени (месяца,

квартала, года), в котором выражен показатель k (365 дней).

$$T_{ок} = ((2 - 1) + (\frac{6028242}{6028242 + 31582859})) * 365 = 372(дн)$$

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости проекта 1 год и 7 дня.

Общие показатели экономической эффективности проекта следующие:

- PI (индекс рентабельности) – 4,85 руб.;
- NPV (чистый приведенный эффект) – 87 303 107 руб.;
- PP (срок окупаемости проекта) – 1 год 26 дн.;
- DPP (дисконтированный срок окупаемости проекта) – 1 год и 7 дн.;
- IC (инвестиционные затраты) – 18 000 000 руб.;
- PV (современная стоимость) – 55 720 248 руб.

Таким образом, на основании проведенных расчетов и их экономического обоснования, необходимо отметить эффективность внедрения проекта новой технологии при реконструкции автомобильных дорог.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

Конкурентное преимущество предприятия - какая-либо эксклюзивная ценность, которой оно обладает и которая дает ему превосходство на рынке перед конкурентами. Конкурентные преимущества предприятия позволяют ему не только выживать в конкурентной борьбе, но и побеждать в ценовой и неценовой конкуренции.

Конкурентоспособность предприятия - это комплекс конкурентных преимуществ, обеспечивающих предприятию стабильное получение прибыли не ниже среднеотраслевого уровня независимо от изменений внешних условий деятельности предприятия. Неопределенность внешней среды и поведения конкурентов, специфика продукции и услуг, оказываемых предприятием, предъявляют особые требования к обоснованию достаточно устойчивой конкурентоспособности предприятий, его продукции и услуг на перспективу.

Повышение конкурентоспособности предприятия предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. В качестве экономических можно выделить следующие цели: достижение лидерства на рынке, овладение определенной долей рынка, освоение новых сегментов рынка, повышение эффективности сбыта, увеличение объема продаж, получение прибыли, прежде всего, не в краткосрочном, а в долгосрочном периоде. Коммуникационные цели предполагают повышение имиджа, престижа предприятия и его товаров. Социальные цели включают содействие занятости населения, охрану труда и окружающей среды,

производство товаров, рассчитанных на слои населения с низким уровнем дохода.

Конкурентоспособность для многих предприятий и их объединений является стержневой стратегией их развития, что предусматривает необходимость целенаправленного управления этим процессом.

Устойчивое конкурентное преимущество - это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала - совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с результатом, приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, для собственника, вышестоящей организации и т.д.). Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала даже в условиях единой цели. В этой ситуации условия деятельности определяет внешняя среда. Деятельность предприятия имеет две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую

деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

Объектом исследования в данной работе выступило предприятие ООО «ДСУ-5», которое является юридическим лицом и действует на основании устава и законодательства РФ.

Место нахождения предприятия: 309070, область Белгородская, Строитель, улица Зайцева, д. 3. Основными видами деятельности являются содержание, строительство и ремонт автомобильных дорог, осуществление установки и обслуживания технических средств организации - дорожного движения и нанесение дорожной разметки, а также выполнение проектно-изыскательных работ.

Проведенный анализ основных показателей финансово - хозяйственной деятельности данного предприятия показал, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом уменьшилась (с 59 987 тыс. руб. на 31.12.2014 г. до 59 939 тыс. руб. на 31.12.2016 г.). За анализируемый период изменение объема продаж составило -48 тыс. руб. Тем прироста составил -0,08%.

Валовая прибыль на 31.12.2014 г. составляла -719 тыс. руб. За анализируемый период она возросла на 1 504 тыс. руб., что следует рассматривать как положительный момент и на 31.12.2016 г. составила 785 тыс. руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2014 г. составляла -719 тыс. руб. За анализируемый период она, также как и валовая прибыль, возросла на 1 434 тыс. руб., и на 31.12.2016 г. прибыль от продаж составила 715 тыс. руб., также как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий темп снижения себестоимости по отношению к

снижению выручки, который составил -2,56 % по сравнению со снижением выручки (-0,08 %).

Отрицательным моментом является наличие убытков по прочим доходам и расходам. На 31.12.2016 г. сальдо по ним установилось на уровне - 526 тыс. руб. К тому же наблюдается отрицательная тенденция – за период с 31.12.2014 г. по 31.12.2016 г. сальдо по прочим доходам и расходам снизилось на -1 415 тыс. руб. Чистая прибыль за анализируемый период выросла на 60 тыс. руб., и на конец 31.12.2016 г. установилась на уровне 82 тыс. руб. (темп прироста составил 272,73%).

Проведенная оценка конкурентоспособности предприятия ООО «ДСУ-5» показала, что факторами, повышающими конкурентоспособность предприятия, являются: выполнение гарантийных обязательств в срок, хорошие показатели ровности покрытия, высокий качественный уровень ведущей дорожно-строительной техники, оборудования и механизмов, высокая средняя заработная плата на предприятии. Факторами, снижающими конкурентоспособность предприятия, являются: недостаточной высокий профессиональный и образовательный уровень ИТР, частое несоблюдение графика выполнения работ.

Следовательно, данному предприятию необходимо наращивать уровень конкурентоспособности на основе внедрения новых технологий. В связи с чем, в 2018 году планируется внедрить проект внедрения метода холодно-горячей регенерации реконструкции дорожного полотна.

В качестве новой технологии при реконструкции автомобильных дорог предлагаются методы холодно-горячей регенерации (комбинированные методы), когда материал старого покрытия снимают холодной фрезой, а затем перерабатывают его с подогревом, добавлением нового щебня и битума в смесительной установке, геосетки СД-20 и укладывают в покрытие. При этом переработка может осуществляться на месте (на дороге) в передвижной смесительной установке. Из группы методов холодно-горячей регенерации на месте при реконструкции дорог

предлагается технология термосмешения, выравнивания и восстановления формы покрытия с добавлением новой смеси и ее перемешиванием со старой смесью.

Проведенные по проекту расчеты показали, что дисконтированный срок окупаемости проекта 1 год и 7 дня.

Общие показатели экономической эффективности проекта следующие:

- PI (индекс рентабельности) – 4,85 руб.;
- NPV (чистый приведенный эффект) – 87 303 107 руб.;
- PP (срок окупаемости проекта) – 1 год 26 дн.;
- DPP (дисконтированный срок окупаемости проекта) – 1 год и 7 дн.;
- IC (инвестиционные затраты) – 18 000 000 руб.;
- PV (современная стоимость) – 55 720 248 руб.

Таким образом, на основании проведенных расчетов и их экономического обоснования, необходимо отметить эффективность внедрения проекта новой технологии при реконструкции автомобильных дорог.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в трех частях.- 2-е изд. – М.: Ось-89, 2013. – 384 с.
2. Алексеева, М. М. Планирование маркетинговой деятельности фирмы [Текст] / М. М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 247 с.
3. Антонов, В. Г. Эволюция организационных структур [Текст] / В. Г. Антонов // Менеджмент и маркетинг в России и за рубежом, 2011. - №1. – С.27-32.
4. Апросов, К. Ю. Маркетинг в России [Текст] /К. Ю. Апросов. – М.: ИНФРА-М, 2011 – 310 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2011. – 647с.
6. Баринов, В. А. Стратегический маркетинг: учебник [Текст] / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 237 с.
7. Белгородский статистический ежегодник [Текст] / Справочно-аналитический сборник, 2011. – С. 359 - 361.
8. Виригин, О. С. Особенности управления предприятием [Текст] / О. С. Виригин - М.: Гардарики, 2011. – 569 с.
9. Герасимова, В. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций в вопросах и ответах: учеб. пособие для студ. экономических колледжей и сред. спец. учеб. заведений [Текст] / В. А. Герасимова, И. Н. Чуев, Л. Н. Чечевицына. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2011. – 224 с.
10. Гудушаури, Г. В. Управление современным предприятием [Текст] / Г. В. Гудушаури - М.: Юнити-Дана, 2011.- 321 с.
11. Горбунов, А. П. Основы социального менеджмента [Текст] / А. П. Горбунов - Пятигорск: Кавказздравьюща, 2011. - 785 с.
12. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики [Текст] / А. Г. Гранберг - М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2011 - 495 с.

13. Горемыкин, В. А. Бизнес – план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес – плана [Текст] / В. А. Горемыкин. - 5-е изд., перераб. и доп. – М.: «Ось-89», 2011. – 592 с.
14. Общие вопросы оценки конкурентоспособности [Текст] / Н. В. Киселева, Т. В. Боровикова, Г. В. Захарова и др.; под ред. Г. П. Подшиваленко, Н. В. Киселевой. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.
15. Ляско, В. И. Маркетинг: учеб. пособие для вузов [Текст] / В. И. Ляско. – М.: Изд-во «Экзамен», 2013. – 288 с.
16. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст] / В. И. Макарьева, Л. В. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 264 с.
17. Маркетинговый обзор рынка продукции [Электронный ресурс].- Режим доступа:
http://www.foodsmarket.info/news/content.php?id_news=2020&id_groups=3
18. Пелих, А. С. Маркетинг в России [Текст] / А. С. Пелих. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: «Ось-89», 2014. – 96 с.
19. Пилипенко, Н. Н. Основы маркетинга: учеб.-метод. пособие [Текст] / Н. Н. Пилипенко, Е. Л. Татарский. – М.: Изд-во «Маркетинг», 2014. – 180 с.
20. Пилипенко, Н. Н. Основы менеджмента: структурно – логические схемы, оценка конкурентоспособности [Текст] / Н. Н. Пилипенко, Е. Л. Татарский. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2014. – 56 с.
21. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – М: Инфра – М, 2014. – 231 с.
22. Попов, С. А. Стратегический менеджмент [Текст] / С. А. Попов. – М.: Дело, 2014. – 345 с.
23. Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2014. – 301с.

24. Романович, Ж. А. Сервисная деятельность: учебник [Текст] / Ж. А. Романович, С. Л. Калачев; под общ. ред. проф. Ж. А. Романовича. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2014. – 268 с.
25. Савицкая, Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие [Текст] / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 281 с.
26. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации: учебник [Текст] / А. М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 248 с.
27. Статистический сборник: регионы России социально-экономические показатели, 2013 [Текст] / Справочно-аналитический сборник, 2009. – С. 555 – 564.
28. Статистический сборник: сфера услуг Белгородской области, 2013 [Текст] / Справочно-аналитический сборник, 2015. – С. 12 – 29.
29. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Интел-Синтез, 2011. – 344 с.
30. Финансово-кредитный энциклопедический словарь [Текст] / Колл.авторов: под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 1168 с.
31. Финансовый менеджмент: учебник для вузов [Текст] / под ред. акад. Г. Б. Поляка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 527 с.
32. Фридеман В. Нердингер Ориентация на клиента [Текст] / Фридеман В. Нердингер. пер. с нем. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2011. – 180 с.
33. Черняк, В. З. Экономика: таблицы и схемы [Текст] / В. З. Черняк. – М.: «ВЛАДОС», 2014. – 208 с.
34. Чечевицина, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник [Текст] / Л. Н. Чечевицина, И. Н. Чуев. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2015. – 352 с.

35. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст] / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 718 с.
36. Экономическая библиотека [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.economiiks.com.ua/yandsearch?text=economiiks.com.ua&lr=3>
37. Электронная библиотека [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.iqlib.ru/search/simpleformstandard/2020/0/False>
38. Zigel Arik and others. Grants on Ernest and Yang. Drawing up Business of Plans.: Paul Chapman [Book] / Publisher Ltd. – 2011. – pp. 326.
39. Follet, M. P. How to Plan Own Business. [Book] / Peter Smoth.- 2011.- pp.- 238.
40. Kowe, J. Business the Plan or How to Organize Business. The working book on forecasting [Book] / J. Kowe . - Prentice Hall, Inc.- 2015.- pp.- 193.
41. Pears, II S.A. Strategic Management [Book] / II S.A. Pears. - Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press. – 2015.-pp.- 172.
42. Smith, G. D. Business Strategy and Policy. [Book] / G. D. Smith. - 2nd ed Boston, MA Houghton Mifflin.- 2014.- pp.- 248.
43. Stirling, A. How to Make Business the Plan [Book] / A. Stirling. - Organizational Dynamics.- 2011.- pp.- 68-80.
44. Thompson, A.A.,SR. Strategic Management Concepts and Cases. [Book] / A.A.,SR. Thompson.- 3rd ed Plano, Tex: Business Public.- 2015.- pp.- 426.
45. Wellness Magazine [Book] / Publisher. - 2015. - № 15. – pp. 6 – 10.

