

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой  
- *А. Васильева* А.В. Васильева  
«07» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»

Исполнитель студент группы 472 - зб	<u>05.06.19</u> (подпись, дата)	<i>Р.А.Самойлов</i> Р. А. Самойлов
Руководитель доцент, к.э.н.	<u>06.06.19 - А.Васильева</u> (подпись, дата)	А. В. Васильева
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	<u>06.06.19 - А.Васильева</u> (подпись, дата)	А. В. Васильева
Нормоконтроль	<u>05.06.2019</u> (подпись, дата)	<i>Е.О.Матеишена</i> Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

подпись И.О. Фамилия

« 27 » 05 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Самойлова Руслана Александровича

1. Тема бакалаврской работы Разработка конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»  
(утверждено приказом от 20.06.2019 2019 г. № 1100-УРС)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019 г.
  3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.
  4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия  
2) Анализ внутренней и внешней среды ООО «САР-Холдинг» 3) Разработка конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»
  5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продукт, иллюстративного материала и т.п.) 1) Классификационные критерии систематизации видов конкурентных стратегий 2) Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии
  6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет.
  7. Дата выдачи задания 27.05.2019 г.
- Руководитель бакалаврской работы Васильева Анжелика Валерьевна доцент  
К.Э.Н. Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание
- Задание принял к исполнению (дата): 27.05.2019 г.  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 87 с., 34 таблицы, 15 рисунков, 64 источника, 2 приложения.

### КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ПОСТАВЩИКИ, ПОКУПАТЕЛИ, ЦЕНА, РЫНОК

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг». Задачами бакалаврской работы являются:

- 1) изучение теоретических аспектов анализа конкурентоспособности;
- 2) изучение методики анализа конкурентных стратегий;
- 3) анализ внешней и внутренней среды;
- 4) осуществление анализа конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг»;
- 5) разработка конкурентной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг».

Предметом настоящей бакалаврской работы являются методы исследования конкурентоспособности организации. Объектом бакалаврской работы является ООО «Сар-Холдинг». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	7
1.1 Роль конкурентной стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	12
1.3 Алгоритмы и этапы разработки конкурентной стратегии предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «САР-Холдинг»	25
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «САР-Холдинг»	25
2.2 Анализ внутренней среды ООО «САР-Холдинг»	27
2.3 Анализ внешней среды ООО «САР-Холдинг»	46
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг»	54
3 Разработка конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»	63
3.1 Обоснование предлагаемой конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»	63
3.2 Разработка конкурентного плана ООО «САР-Холдинг»	66
3.3 Оценка экономической эффективности разработанной стратегии снижения издержек	70
Заключение	79
Библиографический список	82
Приложение А Классификационные критерии систематизации видов конкурентных стратегий	88
Приложение Б Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии	89

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях возрастающей конкуренции любое предприятие стремится обеспечить свое эффективное развитие. Это требует от предприятия объективно и правильно оценивать складывающуюся рыночную конъюнктуру, выявлять эффективные способы конкурентного производства продукции, методы и инструменты выгодного входа на рынок.

Предприятия вынуждены функционировать, как правило, в условиях совершенной конкуренции в свободном противостоянии друг другу при стремлении обеспечить устойчивое положение на товарных рынках. Ориентация деятельности промышленных предприятий на рынок в условиях жесткой конкуренции объективно требует их стратегического конкурентного развития, позволяющего успешно адаптироваться к проявлениям конкурентов и эффективнее задействовать свой внутренний рыночный ресурс, наращивать конкурентные преимущества.

В последнее время вышло немало научных работ по проблемам конкурентного развития предприятий на товарных рынках. Вместе с тем, большинство из них носит общий научный и методический характер и не дает конкретных эффективных решений по выбору форм и методов конкурентного функционирования предприятий на российских и международных рынках. Все это в большой степени затрудняет задействование ими своего внутреннего потенциала и подобным образом снижает конкурентоспособность функционирования и развития предприятий на товарных рынках.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в необходимости создания условий для деятельности компании, обеспечивающие ей высокий уровень конкурентоспособности, а также и стабильный рост и развитие. Высокий уровень конкурентоспособности компании призван обеспечить устойчивый объем реализации, даже при появлении негативных условий, в которых конкуренты компании не смогут обеспечить себе стабильное развитие.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг». Задачами бакалаврской работы являются:

- 1) изучение теоретических аспектов анализа конкурентоспособности;
- 2) изучение методики анализа конкурентных стратегий;
- 3) анализ внешней и внутренней среды;
- 3) осуществление анализа конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг»;
- 4) разработка конкурентной стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности ООО «Сар-Холдинг».

Предметом настоящей бакалаврской работы являются методы исследования конкурентоспособности организации. Объектом бакалаврской работы является ООО «Сар-Холдинг». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

Информационной базой исследования для настоящей бакалаврской работы являются материалы учебной и методической литературы в области стратегического менеджмента экономики организации и финансового анализа, а также материалы периодической литературы, и интернет ресурсы.

В процессе написания настоящей бакалаврской работы были использованы общенаучные и специальные методы исследования: диалектический, монографический, абстрактно-логический, экономико-статистический, системного анализа.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Роль конкурентной стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия

Конкуренция - это основное определение сущности рыночных отношений.

«Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке»<sup>1</sup>. В сфере экономики конкуренция проявляет себя в виде соперничества между предприятиями за сделки и доли рынка.

Под стратегией часто подразумевается схема определенных правил, с помощью которых принимаются решения для достижения конечных целей. Результаты таких решений должны быть обязательно долгосрочными и необратимыми.

Впервые понятие «конкурентная стратегия» представил американский ученый Майкл Портер в 1980-х годах, но точное определение дал позже. М. Портер объяснял, что стратегия - это «метод распределения ресурсов организации в те области, которые обеспечивают наиболее оптимальные условия для развития, доходности и укрепления конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде»<sup>2</sup>.

Также М. Портер выделяет важность понятия «конкурентная стратегия». Конкурентная стратегия определяется Портером как «совокупность наступательных или оборонительных действий, осуществляемых с целью

---

<sup>1</sup> Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - Москва: Омега-Л, 2019. - 328 с.

<sup>2</sup> Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. - Москва: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.

обеспечить устойчивую позицию предприятия в промышленности, и, таким образом, добиться значительного дохода на вложенный капитал»<sup>3</sup>.

Портер объясняет, что для разработки конкурентной стратегии предприятия необходимо отыскать четкую схему ведения конкуренции, будущие цели, средства и список действий, которые будут необходимы для достижения этих целей. На рисунках 1 и 2 представлен классический подход к описанию сущности стратегии.

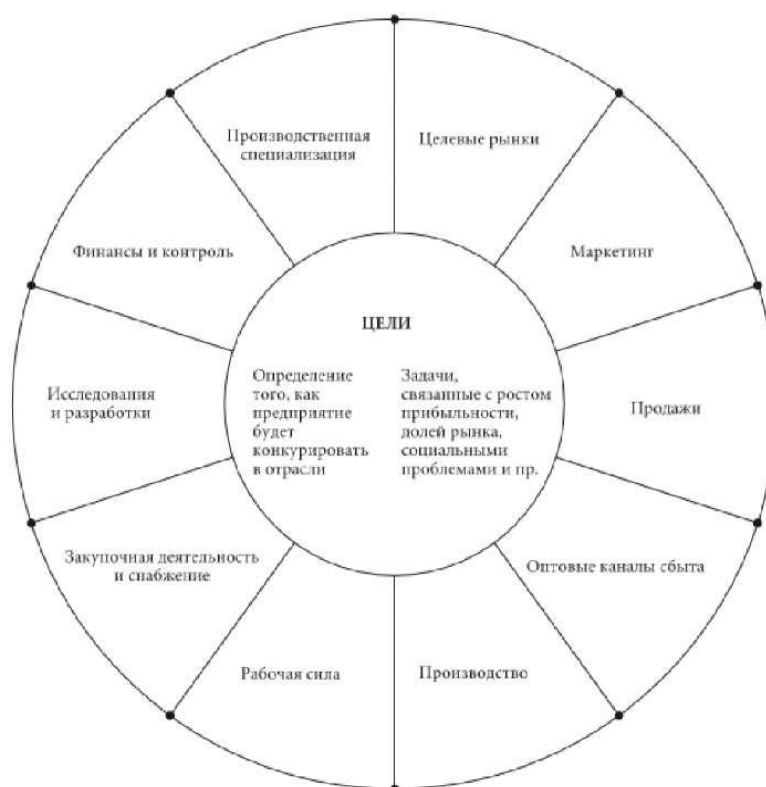


Рисунок 1 - Колесо конкурентной стратегии

Рисунок 1 описывает конкурентную стратегию как комбинацию целей, которые преследует организация, и средств (методов), с помощью которых будет осуществляться их достижение. Следует отметить, что организации применяют различную терминологию для обозначения приведенных на рисунке понятий. Некоторые компании используют «миссия» («задача»), вместо «цель», а другие вместо «текущих операций» или «производственной

<sup>3</sup> Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. - Москва: Альпина Паблишер, 2017. - 277 с.



деятельности» говорят о «тактике». Но всегда представление о стратегии - это разграничение целей и средств.

Рисунок 1, названный «Колесом конкурентной стратегии», показывает наиболее сжатое отображение сущности конкурентной стратегии фирмы. На рисунке ось колеса - это цели фирмы. Спицы — главные направления деятельности фирмы, через которые она стремится реализовать свои конечные цели. К каждому пункту в этой схеме подбираются определенные моменты политики фирмы, которые в итоге и будут составлять концепцию стратегии. Методы (спицы) должны брать начало из целей (центра) и быть жестко связанными друг с другом, иначе «колесо» не покатится.

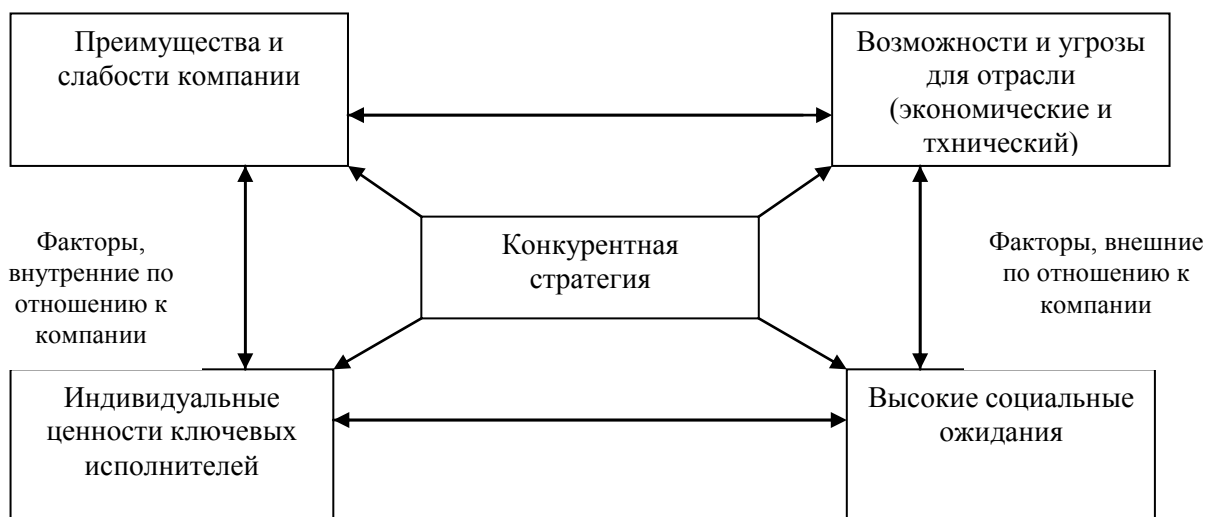


Рисунок 2 - Контекст формулирования конкурентной стратегии

На рисунке 2 показано, что формулирование конкурентной стратегии осуществляется через рассмотрение четырех ключевых факторов, которые и определяют границы возможностей успешных компании. К преимуществам и слабостям компании можно отнести структуру ее активов, финансовые ресурсы, технологическое состояние, узнаваемость и т.д. Индивидуальные ценности ключевых исполнителей - это мотивация и стремление руководящих менеджеров организации к реализации выбранной стратегии. В совокупности преимущества и слабости вместе с индивидуальными ценностями и определяют

те внутренние ограничения, которые влияют на реализацию стратегии.

К внешним ограничениям компании относятся ее отрасль и окружение. К возможностям и угрозам отрасли можно отнести конкурентную среду с относящимися к ней рисками и возможными выгодами. Широкие социальные ожидания - это, прежде всего, влияние на компанию государственной политики, социальных отношений и других факторов.

Вышеприведенные четыре элемента должны в обязательном порядке учитываться при разработке перспективной конкурентной стратегии предприятия.

Понятие «стратегия» с точки зрения конкурентных преимуществ определяется также известными учеными А.А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом. Ученые в своей книге говорят о том, что стратегия компании - это комбинация множества ответов на вопрос «как»: «как развито дело? как удовлетворить своих клиентов? как обогнать конкурентов? как ответить на изменяющиеся рыночные условия? как управлять отдельным функциональным звеном предприятия? как достичь стратегических и финансовых целей?»<sup>4</sup>.

На рисунке 3 отражены действия и подходы, являющиеся элементами стратегии компании, которые выделили А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд.

---

<sup>4</sup> Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - Москва: ЮНИТИ, 2018. - 577 с.



Рисунок 3 - Элементы стратегии компании <sup>5</sup>

Стоит отметить еще один подход к определению конкурентной стратегии, предложенный японским специалистом в области стратегического менеджмента К. Омае. Ученый в своей всемирно известной книге «Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски» совершенно ясно и полно приводит причины беспроигрышных стратегий, описывает процесс их планирования и создания.

К. Омае говорит о том, что конкурентная стратегия - это «попытка наиболее эффективным путем усилить позиции компании по сравнению с конкурентами».<sup>6</sup>

Целью каждого из этих четырех путей стратегического преимущества является создание конкурентной позиции для предприятия, при которой оно получит это преимущество на рынке с помощью таких действий, которые конкурентам будет не под силу повторить. Именно таким методам обязан японский бизнес своими мировыми успехами.

<sup>5</sup> Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - Москва: ЮНИТИ, 2018. – С. 577.

<sup>6</sup> Омае, К. Мышление стратега: искусство бизнеса по-японски / К. Омае. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2017. – С. 215.

## **1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия**

Основатель системы конкурентообразующих факторов - М.Портер. Он доказал наличие сил, которые определяют уровень конкуренции на рынке (например, товары-конкуренты, новые конкуренты, поставщики, степень удовлетворенности потребителей, неценовая конкуренция).

М.Портер построил матрицу конкуренции, которая увязывала сферы конкуренции и конкурентные преимущества.

Модель пяти факторов конкуренции Портера показывает, что прибыльность отрасли (определяемая как отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала) зависит от пяти источников конкурентного преимущества. Эти пять сил конкуренции включает в себя три источника «Горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «Вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей. Эти виды конкурентного преимущества представлены на рисунке ниже.

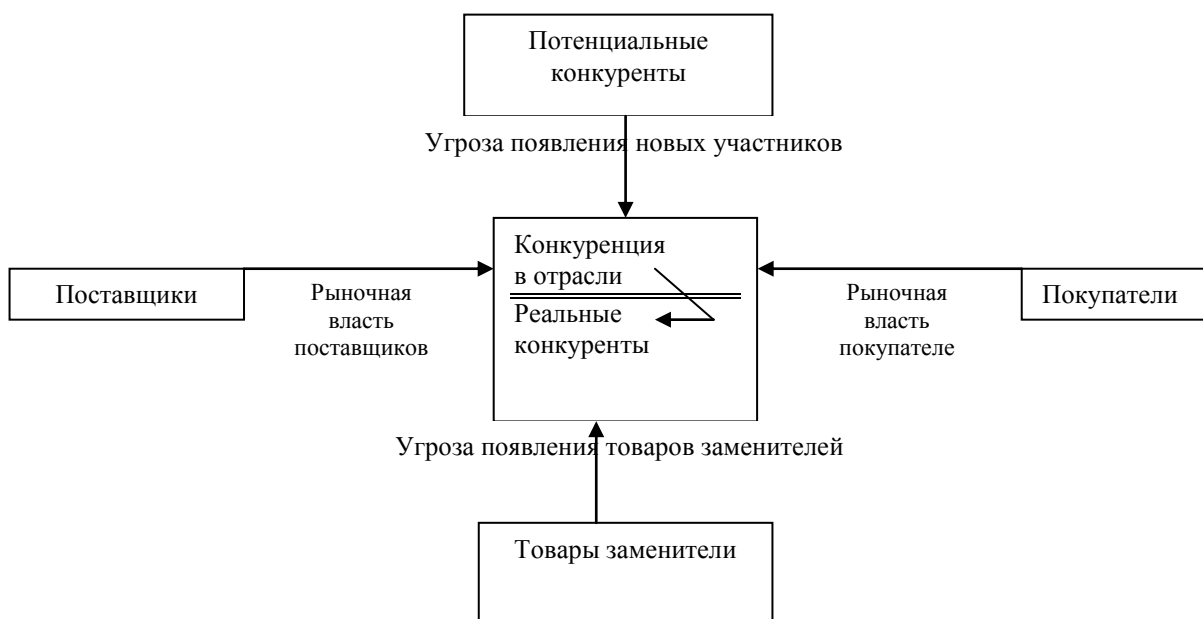


Рисунок 4 - Конкуренция преимущества по схеме М. Портера

Рассмотрим эти преимущества. Конкуренция в отрасли включает:

- концентрации производства;
- разнообразие конкурентов;
- специализация товара;
- избыточные производственные мощности;
- уровни издержек производства.

Угроза появления новых участников рынка:

- экономия, достигаемая от издержек производства;
- абсолютное преимущество по издержкам;
- дифференциация товара;
- доступность к каналам дистрибуции;
- правительственные и законодательные барьеры;
- ответные меры со стороны традиционных производителей.

Угроза появления товаров-заменителей:

- стремление покупателей к товарам-заменителям;
- соотношение цены и качества товаров-заменителей.

Рыночная власть покупателей - покупатели конкурируют с отраслью, вынуждая цены снижаться, требуя на рынке продуктов более высокого качества или большего количества услуг, сталкивая конкурентов друг с другом, - и все это за счет прибыльности отрасли.

Рыночная власть поставщиков - поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Таким образом, располагающие властью поставщики могут выкачивать прибыль из отрасли, которая окажется неспособной возместить этот рост цен повышением собственных цен.

В настоящее время промышленные предприятия широко изучают факторы, предложенные Портером стараясь заимствовать направления конкуренции согласуемые со стадией рыночных отношений, складывающихся в стране.<sup>7</sup>.

В результате в наше время сформировано пять вариантов подходов к стратегии конкуренции компании, а именно:

1) Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.

2) Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.

3) Стратегия оптимальных издержек дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции аналогичными чертами и качеством.

4) Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши,

---

<sup>7</sup> Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен, И. Шулинг, Р. Чумпитас. - СПб. : Питер : Лидер, 2016. – С. 720.

основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5) Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Развитие подхода М. Портера, Ж.-Ж. Ламбен предлагает дополнение видов конкурентных стратегий такой стратегией, как рыночная ниша, которая основывается на низком уровне издержек, ориентирована на узкий круг потребителей, в условиях, когда фирма опережает конкурентов за счет того, что у нее издержки ниже.

Спустя десятилетие А. Томсон и А. Стрикленд предложили свою классификацию стратегий создания конкурентных преимуществ, основанную на базовых стратегиях конкуренции М. Портера. Согласно этой классификации имеется пять конкурентных стратегий: стратегия лидерства на основе низких издержек основана на снижении издержек; стратегия дифференциации, или индивидуализации; стратегия оптимальных издержек (стратегия наилучшей стоимости); сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей за счёт более низких издержек производства; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ориентирована на узкий сегмент покупателей с определёнными вкусами и требованиями, полное удовлетворение требований покупателей конкретного сегмента.

Анализ данных стратегий позволил выявить ряд недостатков:

1) в основе выбора конкурентной стратегии может лежать несколько конкурентных преимуществ, а не два вида конкурентных преимуществ, которые предлагают авторы;

2) пять стратегий не покрывают всё поле возможностей;

3) выбор стратегии не может быть ограничен лишь одной стратегией.

Г.Л. Азоев, А.П. Челенков в книге «Конкурентные преимущества фирмы» выделяют пять базовых стратегий формирования конкурентных стратегий: стратегия снижения себестоимости продукции, дифференциация, стратегия сегментирования рынка, стратегия внедрения новшеств, стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Стратегии создания конкурентных преимуществ, предложенные Г.Л. Азоевым, имеют существенные различия в характере достигаемых конкурентных преимуществ.

А.Ю. Юданов, М.И. Кныш предлагают «биологический» подход к классификации конкурентных стратегий. В биологии теория типов конкурентных стратегий впервые была предложена в 1935 г. Л.Г. Раменским, но не получила признания, лишь спустя 40 лет переоткрыта Дж.П. Граймом. Л.Г. Раменский определил типы поведения: «виолент», «пациент», «эксплерент», «коммутант». Автором «зверинных» типов фирм «лис», «мышей», «львов» является всемирно известный швейцарский эксперт Х. Фризевинкель. Юданов А.Ю. вкладывает экономическое содержание в классификацию Л.Г. Раменского, применяя деление фирм по Х. Фризевинкелю. В соответствии с классификацией, предложенной А.Ю. Юдановым, выделяют четыре стратегии конкуренции на товарном рынке: виолентная (силовая), пациентная (нишевая), коммутантная (приспособительная), эксплерентная (пионерская).

Предложенная выше классификация конкурентных стратегий имеет следующие преимущества: расширяет количество конкурентных преимуществ, которые лежат в основе конкурентных стратегий; расширено количество конкурентных стратегий, которые может использовать организация. Таким образом, все приведённые выше классификации стратегий формирования конкурентных преимуществ - это внутренние стратегии, ориентированные на внутренний рост. Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащая организации. Так, Ф. Котлер, выделяет четыре типа конкурентной стратегии: стратегия лидера рынка, стратегия «бросающего



вызов», стратегия «следующего за лидером», стратегия специалиста (аутсайдер, «нишер»).

Классификации конкурентных стратегий, описанных выше представлена на рисунке 5.

Одним из важных признаков классификации конкурентных стратегий является размер предприятия. Крупные фирмы, в отличие от малых фирм, имеют возможность осуществления массового стандартизированного производства, а также расширение сферы своей деятельности, но по мере роста размеров предприятия падает их гибкость. Таким образом, доминирующей стратегией крупных фирм является стратегия обслуживания массового спроса. Главное достоинство стандартных товаров состоит в возможности организовать их эффективное производство.

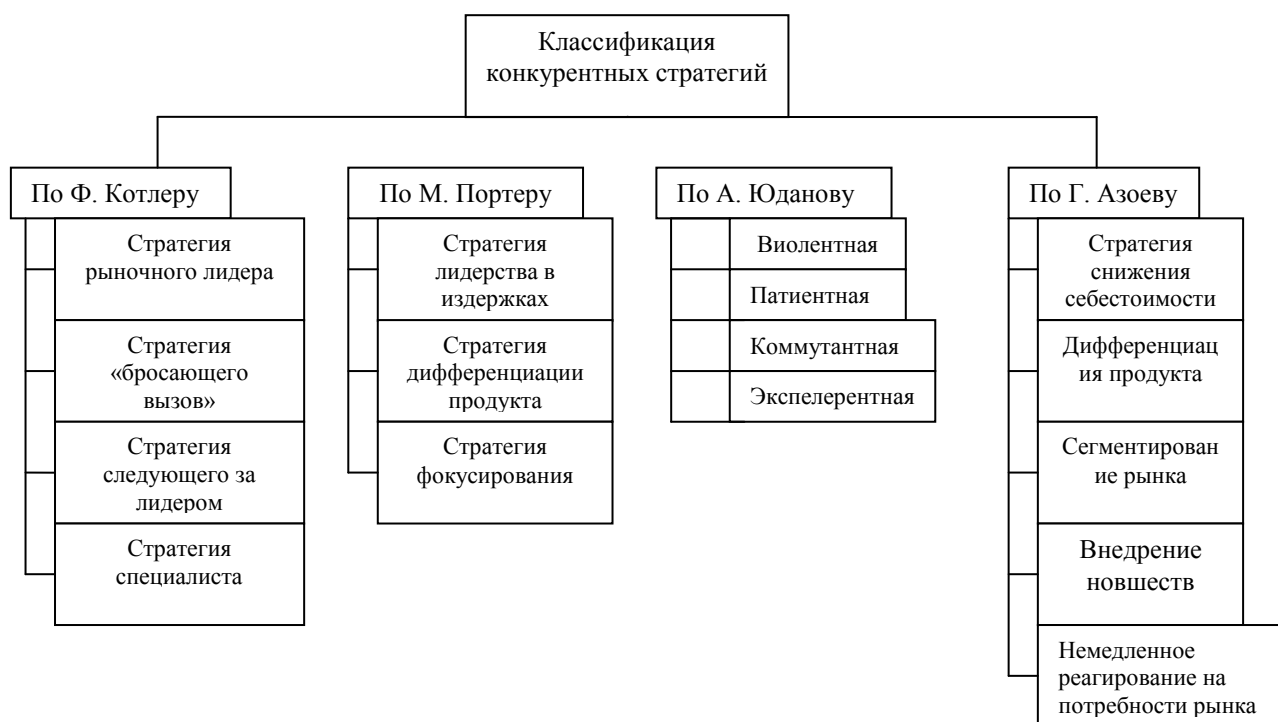


Рисунок 5 - Классификации конкурентных стратегий

Средние по размерам предприятия могут успешно функционировать, если будут придеживаться нишевой специализации, при этом они могут выбрать одну из четырёх видов стратегии роста: стратегия сохранения, стратегия поиска «захватчика», стратегия лидерства в нише, стратегия выхода за рамки

ниши. В конкурентной борьбе с крупными фирмами эти предприятия используют свои главные преимущества: гибкость, мобильность, территориальную маневренность.

М.И. Кныш в книге «Конкурентные стратегии» выделяет следующие стратегии малых фирм, основная цель которых состоит в том, чтобы более эффективно использовать свои преимущества:

- 1) стратегия копирования;
- 2) стратегия оптимального размера – эта стратегия заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, т.е. тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие;
- 3) стратегия участия в продукте крупной фирмы, или стратегия интеграции; характеризуется тем, что организация выполняет функцию субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для крупной компании;
- 4) стратегия использования преимуществ крупной фирмы характеризуется тем, что мелкое предприятие сотрудничает с крупным на условиях товарного, производственного или делового франчайзинга.

Таким образом, вышерассмотренная классификация конкурентных стратегий раскрывает теоретические положения, лежащие в основе формирования стратегий создания конкурентных преимуществ.

Следовательно, конкурентная стратегия должна определять следующее: как руководство организации будет реагировать на изменения условий любого типа, как оно будет стремиться решить стратегические проблемы, стоящие перед организацией. Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, она направлена на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

В трудах Е. Е. Румянцевой признаком систематизации стратегий она называет: «характер роста (сокращения) бизнеса, в соответствии с которым стратегии объединяются в четыре группы: концентрированного роста,

интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения»<sup>8</sup>

А.П. Панкрухин в своем учебнике определяет пять признаков, по которым можно группировать конкурентные стратегии, к которым относит:

- происхождение фирмы и ее традиции;
- рыночную конъюнктуру;
- активность в отстаивании своей рыночной доли;
- приоритеты в развитии маркетинга.<sup>9</sup>

Т.П. Данько при систематизации конкурентных стратегий предлагает использовать следующие три признака:

- уровень активности рыночного поведения, с выделениями наступательных стратегий;
- рыночная позиция, с выделением стратегий лидеров рынка;
- сфера диверсификации, с выделением стратегий вхождения в новые области бизнеса<sup>10</sup>.

Таким образом, проведенное исследование литературных источников по проблеме классификации конкурентных стратегий и практики их решения показало, что среди теоретиков и практиков нет единства мнений как по поводу критериев их систематизации, так и видов стратегий. Главной причиной этого обстоятельства, выступает множественность и разнообразие объектов, для которых разрабатываются конкурентные стратегии.

### **1.3 Алгоритмы и этапы разработки конкурентной стратегии предприятия**

Общая идея разработки конкурентной стратегии - это программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания находится в более сильном конкурентном положении.

---

<sup>8</sup> Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е. Е. Румянцева. - 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2016. – С. 810.

<sup>9</sup> Панкрухин, А. П. Маркетинг [Текст] / А. П. Панкрухин. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2018. – С. 656.

<sup>10</sup> Данько, Т. П. Управление маркетингом [Текст] / Т. П. Данько. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство «Юрайт», 2015. – С. 521.

В целом, разработка и реализация конкурентной стратегии может быть представлена в виде схемы, показанной на рисунке 6.

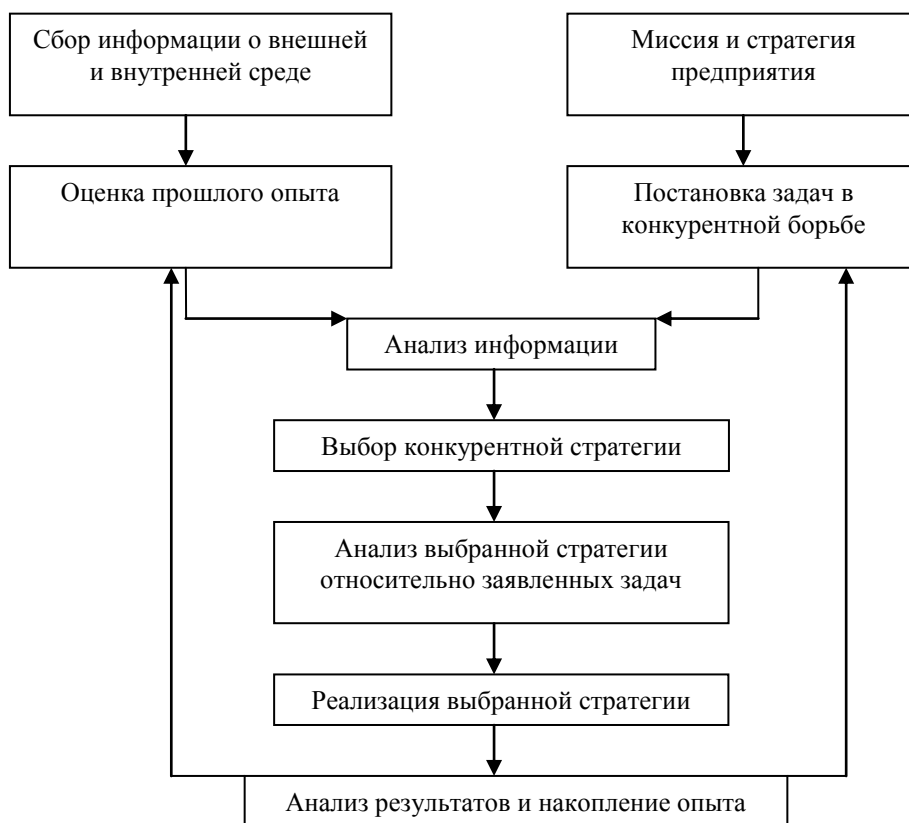


Рисунок 6 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

На рисунке показано, что функция стратегического планирования конкуренции на предприятии осуществляется с использованием основных принципов, а именно: правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственности и накопления;
- последовательности выполняемых шагов (этапов);
- цикличности.

В настоящее время на практике часто приходится иметь дело с ситуациями, когда существует разрыв между теорией конкурентной стратегии и практикой применения на предприятии. Для минимизации этого разрыва может помочь алгоритм, представленный в приложении А.

В соответствии с предложенным алгоритмом, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательной реализации восьми основных этапов:

- 1) миссия и общая корпоративная стратегия развития предприятия;
- 2) постановка задач в борьбе за конкуренцию на рынке;
- 3) сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде предприятия;
- 4) выбор корпоративной конкурентной стратегии на рынке;
- 5) анализ выбранной стратегии;
- 6) реализация конкурентной стратегии по разработанным планам;
- 7) анализ результатов реализации стратегии;
- 8) адаптация существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии позволит реализовать задачи, поставленные корпоративной стратегией предприятия.

В качестве еще одного критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии руководители должны учитывать корпоративные цели предприятия, основанные на задачах и общей стратегии развития. Данное соглашение необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказала негативного влияния на развитие всего предприятия. Например, атаки на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или поглощения некоторых из них могут существенно увеличить долю бизнеса на рынке, но при этом превысить нормативные требования антимонопольного законодательства или же привести к росту конкуренции.

Если конкурентная стратегия отвечает всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в стадию реализации. На данном этапе разрабатываемая стратегия реализуется в соответствии с утвержденной стратегией (Этап 6), на рынке работают специалисты по маркетингу и продажам компании. Основная трудность на данном этапе заключается в том, что необходимо правильно реализовать разработанную стратегию, а затем оценить ее эффективность. План реализации структуры конкурентной стратегии, представленный ниже, способствует выполнению этой задачи.

- 1) Резюме.

Эта часть конкурсной программы является актуальной и должна

начинаться с постановки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению целей и реализации стратегии. Подводя итог, это помогает руководству быстро понять основные положения плана.

2) Описание и анализ текущей ситуации на рынке.

Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/ страны.

Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.

3) Описание и анализ конкуренции на рынке.

Анализ деятельности конкурентов.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке.

Оценка интенсивности конкуренции на рынке.

4) Итоги прошлого периода.

Фактические и запланированные результаты прошлого периода.

Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.

5) Постановка целей и описание выбранной стратегии.

Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

6) Оценка выбранной конкурентной стратегии.

Оценка выбранной стратегии основана на анализе внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализ). Кроме того, следует рассмотреть стратегию конкуренции, выбранную для достижения целей компании. Также необходимо охарактеризовать выбранную конкурентную стратегию, описать необходимые условия для успешной реализации конкурсной программы и возможные причины, которые могут помешать ее реализации.

7) План реализации выбранной конкурентной стратегии.

В этом разделе необходимо пояснить:

А. Количественные цели, абсолютные значения, определяющие объем продаж и относительные темпы роста. При этом эти показатели должны быть выражены в единицах товарного количества (привлечение новых клиентов) и в

денежном выражении. Еще одним важным ориентиром в период планирования является доля компании на рынке, которую планируется занять в конце периода.

В. Ряд мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с маркетинговым портфелем (четыре "я"—продукт, цена, распределение, продвижение). Этот факт позволяет успешно реализовывать его, точно распределяя задачи и функции между различными подразделениями компании, а затем анализируя эффективность конкурентной стратегии после планового периода. Эти мероприятия должны учитывать такие вопросы, как тестирование, стандартизация, демонстрация, прикомандирование специалистов с конкретными целями (исследование рынка, переговоры, участие в выставках, предоставление и развитие услуг и т.д.). Каждому мероприятию назначается срок, а также конкретные исполнители.

#### 8) Бюджет на планируемый период.

Анализируется объем средств, необходимых для реализации конкурентной стратегии.

В конце отчетного периода были проанализированы результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, и определены результаты (Этап 7). На данном этапе главную роль играет конкурсная программа, которая фактически является источником корпоративного опыта. Анализируя прошлое своей деятельности, компания может постоянно совершенствоваться и расширять сферу своей деятельности, адекватно реагировать на изменения рынка, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы для ответа:

- правильность выбранной стратегии;
- реакция конкурента;
- правильность планируемой деятельности и получение предполагаемых результатов и актуальность программы;
- эффективность миссии;

- выделить методы, методы, идеи успеха и неудачи.

Если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имела положительные результаты для компании, то в следующем отчетном периоде будут рассмотрены вопросы ее корректировки и актуальности. После этого был разработан обновленный план соревнований с новыми целями (этап 8). Если конкурентная стратегия не дает положительного эффекта или отрицательного результата, то причины определяются и разрабатываются новые конкурентные стратегии.

Как правило, конкурентная стратегия-это то, что отделяет стратегическое планирование предприятия от того, как оно интегрируется непосредственно в него и является его неотъемлемой частью. Предложенный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и реализация плана разработки стратегии позволяют скорректировать замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

Таким образом, в условиях рыночной конкуренции компаниям целесообразно использовать комплексную модель учета факторов, влияющих на компанию, чтобы разработать свою индивидуальную конкурентную стратегию. Любой компании необходимы партнеры, важно правильно выявить задачи каждого партнера, находить совместное решение, тесно взаимодействовать со всеми участниками компании.



## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «САР-ХОЛДИНГ»

### 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «САР-Холдинг»

Компания ООО «САР-холдинг» входит в группу компаний «САР», к которой также относятся компании – ООО «САР», ООО «САР-дорожник» и ООО «Корсар».<sup>11</sup>

Место нахождения: г.Благовещенск, Угловой пер., д.14

«САР – холдинг» охватывает широкий спектр работ в сфере производства, строительства, дорожного строительства и благоустройства прилегающих территорий.

Кроме того, компания занимается производством цветной тротуарной плитки различных конфигураций, что имеет огромный спрос. Продукция выпускается не только для продажи, но и для собственных объектов, что значительно снижает их себестоимость.

В настоящее время имеются, как законченные и сданные объекты, так и строящиеся, проектируемые объекты. Работники компании владеют традиционными для Амурской области технологиями, а так же инновационными – более экономичными с точки зрения материальных и временных затрат.

Компания «САР-холдинг» постоянно работает с заказами от муниципалитетов и других структур, проводит на коммерческой основе работы по дорожному строительству, а также содержанию прилегающих к ним дорожных покрытий. В сжатые сроки выполняются любые заявки по асфальтированию объектов заказчика. Основу успешного выполнения заказов на дорожно-строительные и ремонтные работы любой категории сложности составляет грамотное руководство проведением работ, высокий профессиональный уровень персонала предприятия.

В услуги предприятия также входят работы по благоустройству дворов и

---

<sup>11</sup> Официальный сайт компании «САР-холдинг». – URL: <http://sar-holding.ru/> (дата обращения: 22.03.2018)

улиц, обустройству площадок и асфальтирование других прилегающих территорий объектов различного назначения.<sup>12</sup>

ООО «САР-Холдинг» - динамично развивающаяся многопрофильная компания. В 2002-м году «САР-Холдинг» вошел в строительный бизнес, развивая следующие направления: строительство современных многоэтажных жилых домов, торговых и складских помещений, развлекательных и медицинских учреждений, создание наложенной инфраструктуры (прокладка коммуникаций, возведение административных и хозяйственных строений, благоустройство территорий).

В настоящее время организация выполняет такие виды строительной деятельности, как строительство зданий и сооружений, выполнение функций генерального подрядчика, заказчика – застройщика, технологический и строительный инжиниринг. Компания применяет новейшие технологии в строительстве и использует их при возведении зданий. При этом ООО «САР-Холдинг» не забывает о качестве возводимых сооружений: на всех стадиях строительства, от момента подготовки стройплощадки до окончания отделочных работ, специалисты организации отслеживают соблюдение всех технологических норм.

Учредительным документом является Устав, все последующие изменения в который регистрируются в установленном законом порядке. Общество создается на неопределенный срок. Правоспособность общества возникает с момента его государственной регистрации и прекращается в момент завершения его ликвидации (после внесения записи об этом в единый государственный реестр юридических лиц).

ООО «САР-Холдинг» осуществляет строительство объектов в форме генерального подряда, способом комплексного подряда. Заказчик заключает с генеральным подрядчиком один подрядный договор на строительство объекта. В свою очередь ООО «САР-Холдинг» при необходимости заключает субподрядные договора с другими подрядчиками, которые отвечают за

---

<sup>12</sup> Устав ООО «САР-холдинг»

выполнение отдельных частей подряда.

Схема реализации комплексного генподряда представлена на рисунке 7.

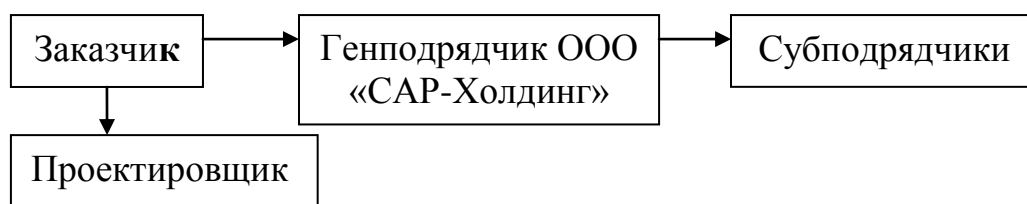


Рисунок 7 - Схема реализации комплексного генподряда

Цена работ в ООО «САР-Холдинг», как правило, устанавливается открытой, не указанной в договоре в виде конкретной суммы. Оплата производится по выставленным счетам генподрядчика. На 50 % стоимости выполненных за месяц работ заказчик выплачивает авансом. Остальную сумму заказчик выплачивает после выполнения работ и услуг (при условии, что они выполнены надлежащим образом).

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «САР-Холдинг»

Целью хозяйственной деятельности анализируемого предприятия является получение прибыли. Миссия ООО «САР-Холдинг» заключается в предоставлении населению качественных строительных услуг в том объеме, который обеспечит компании прибыль, обеспечивающей непрерывную реализацию товаров и услуг.

Проанализируем процесс управления стратегической деятельности ООО «САР-Холдинг» по его составляющим (таблица 1).

Так, согласно данным таблицы, можно сделать следующие выводы:

В процессе управления стратегической деятельностью силами сотрудников ООО «САР-Холдинг» осуществляется анализ конкурентов и рынков сбыта, однако данные мероприятия проводятся не регулярно, а от случая к случаю.

Таблица 1 - Оценка процесса управления стратегической деятельности в ООО «САР-Холдинг»

Составляющие процесса управления	Характеристика составляющих	Заключение о выполнении
Мониторинг	Анализ рынка сбыта, анализ конкурентов, анализ потребителей	Анализ потребителей не проводится, анализ конкурентов и рынка сбыта проводится не регулярно, от случая к случаю
Анализ продаж	Анализ объемов продаж, анализ структуры продаж, анализ продаж по каналам сбыта	Выполняется в полной мере
Планирование	Планирование деятельности: Планирование объемов строительства, планирование исследований рынка	Планирование маркетинговой деятельности осуществляется на основании данных за предыдущий период
Контроль	Контроль за выполнением плана строительства и плана продаж	Контроль мониторинга, а также контроль за выполнением плана продаж не осуществляется

Анализ потребностей потребителей не осуществляется, заказ товаров, услуг производится на основании данных о продажах за предыдущий период. Контроль за мониторингом, а также контроль выполнением плана продаж также не осуществляется, т.к. в организационной структуре ООО «САР-Холдинг» нет человека, который бы нес ответственность за это.

Структура управления ООО «САР – холдинг», представленная на рисунке 9, является линейно-функциональной, которая обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления должны отдавать непосредственные распоряжения, а функциональные — помогать в разработке конкретных вопросов.

ООО «САР-холдинг» возглавляет 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.

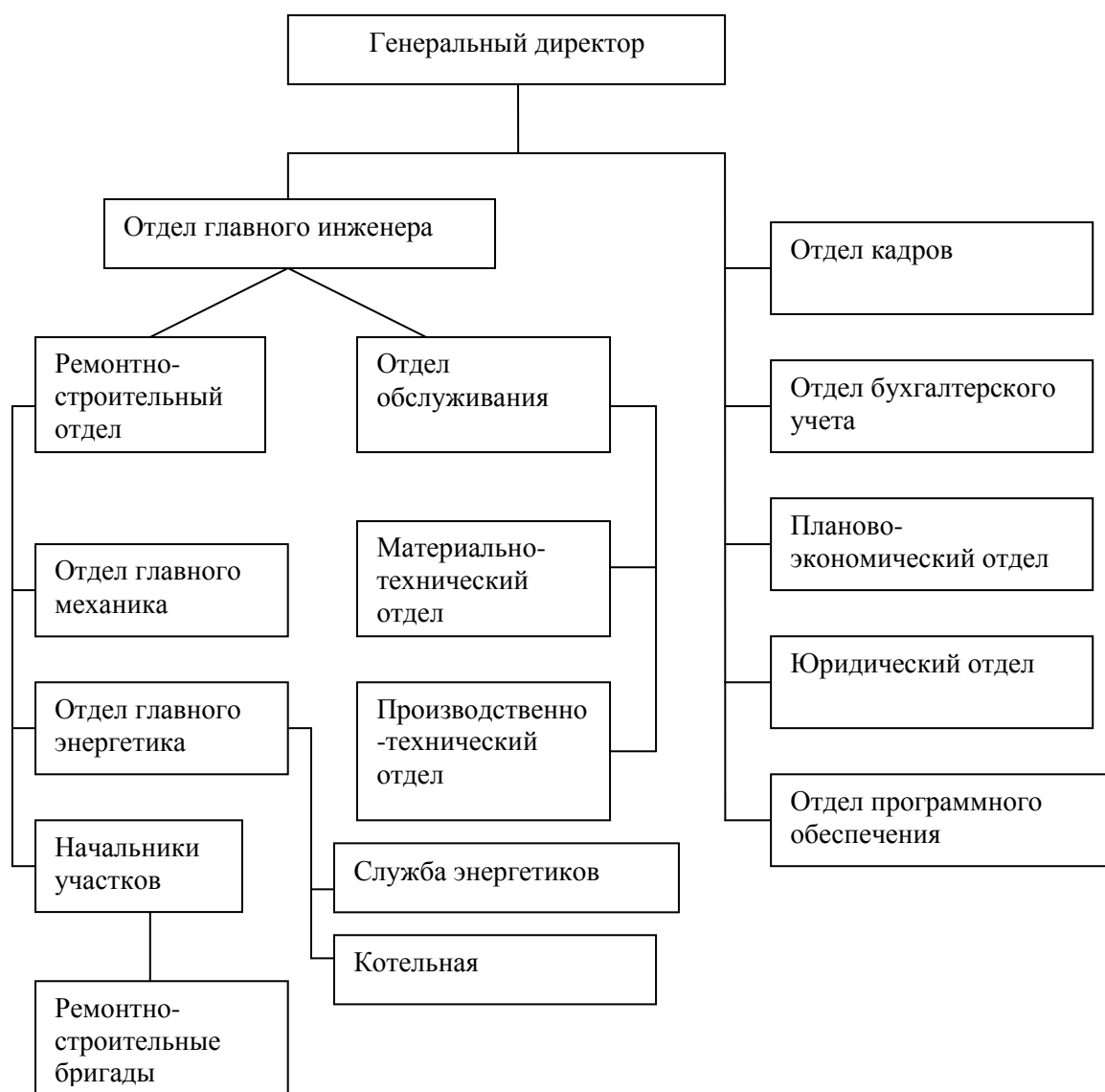


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «САР – холдинг»

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;

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

Приоритетными направлениями кадровой политики ООО «САР-холдинг» является планирование и осуществление непрерывного профессионального обучения работников, включающего в себя подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

Главной составляющей любого производственного процесса являются трудовые ресурсы. Определим структуру трудовых ресурсов, т.е. процентное соотношение различных категорий работников в их общей численности.

Таблица 2 – Анализ наличия трудовых ресурсов по отраслям производства

Показатели	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Темп роста, % 2018/ 2016	
	Численность персонала, чел.	Структура численности, %	Численность персонала, чел.	Структура численности, %	Численность персонала, чел.	Структура численности, %	Численность персонала, чел.	Структура численности, %
Всего по организации, в т.ч.	268	100	271	100	252	100	94,03	100,00
из них:								
- рабочие	173	64,55	173	63,84	185	73,41	106,94	113,73
- служащие	45	16,79	46	16,97	45	17,86	100,00	106,37

Численность работников в целом по предприятию за три исследуемых года сократилась на 16 человек.

Эффективность использования человеческих ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы.

Таблица 3 – Эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %			Темп прироста, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Стоимость ВП, тыс. руб.	291136	340156	396034	116,84	116,43	136,03	16,84	16,43	36,03
Среднегодовая численность работников, чел	268	271	252	101,12	92,99	94,03	1,12	-7,01	-5,97
Производительность труда, тыс. руб./ чел	1086,33	1255,19	1571,56	115,54	125,20	144,67	15,54	25,20	44,67

Из таблицы можно сделать вывод, что стоимость выпущенной продукции увеличилась на 36,03 %, снизилась среднегодовая численность работников на 5,97 %. Производительность труда в 2016г. составила 1086,33 тыс.руб. на человека, в 2017г. – 1255,19 тыс.руб. на человека, в 2018г. – 1571,56 тыс.руб. на человека.

Как видно, производительность труда в ООО «САР-Холдинг» растет и это обусловлено опережающими темпами сокращения численности работников над темпами снижения стоимости валовой продукции.

Рассмотрим финансовые результаты за 2016-2018 гг. в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %			Темп прироста, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации	527648	507045	744045	96,10	146,74	141,01	-3,90	46,74	41,01



## Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
продукции, работ, услуг									
Себестоимость реализованной продукции	432460	475855	693910	110,03	145,82	160,46	10,03	45,82	60,46
Прибыль (убыток) от продаж	95188	31190	50135	32,77	160,74	52,67	-67,23	60,74	-47,33
Проценты к уплате	66904	52254	52019	78,10	99,55	77,75	-21,90	-0,45	-22,25
Сальдо прочих доходов и расходов	63850	42799	84714	67,03	197,93	132,68	-32,97	97,93	32,68
Прибыль (убыток) до налогообложения	92134	3473	5800	3,77	167,00	6,30	-96,23	67,00	-93,70
Налог на прибыль	550	675	0	122,73	0,00	0,00	22,73	-100,00	-100,00
Прочее	416	17	61	4,09	358,82	14,66	-95,91	258,82	-85,34
Чистая прибыль (убыток)	91168	2781	5739	3,05	206,36	6,29	-96,95	106,36	-93,71

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «САР-Холдинг» за анализируемый период приносит предприятию прибыль. Однако, наблюдается тенденция снижения прибыли.

В течение исследуемого периода наблюдается увеличение объемов производства, а следовательно, увеличение выручки от реализации и себестоимости реализованных продукции и услуг. В результате реализационной деятельности ООО «САР-Холдинг» получает прибыль от продаж, размер которой снизился по сравнению с 2016 годом на 45053 тыс. руб. или на 47,33 %.

Сальдо прочих доходов и расходов за анализируемый период имеет положительное значение, то есть прочие доходы превышают прочие расходы, причем разница в течение периода еще выросла на 20,8 млн. руб. или на 32,68 % по сравнению 2016 годом.

В результате деятельности ООО «САР-Холдинг» был получен положительный конечный результат – чистая прибыль. Ее размер за анализируемый период значительно снизился на 85429 тыс. руб. или на 93,71

%). Столь значительное влияние на чистую прибыль оказал рост себестоимости. Предприятию следует обратить внимание на снижение производственных затрат.

Наиболее значимая и существенная статья, формирующая финансовый результат – прибыль (убыток) от продаж товаров, продукции, выполненных работ и оказанных услуг как важнейшая составляющая валовой и чистой прибыли и зачастую по своему объему превышающая ее. Данные аналитической таблицы 9 показывают, что в 2016 году прибыль от продаж на 4 % превысила сумму чистой прибыли, то в 2018 году превышение составило почти 9 раз. То есть, можно сделать вывод, что прибыль до налогообложения и чистая прибыль формируются преимущественно из прибыли от продаж и тех объективных и субъективных факторов, которые воздействуют на изменение величин выручки и себестоимости.

Непременным условием процесса производства являются средства производства. В своей стоимостной форме средства производства являются производственными фондами и подразделяются на основные и оборотные.

В первую очередь необходимо рассмотреть состав и структуру основных средств, а затем показатели движения, технического состояния, обеспеченности и эффективности использования. Источником информации для данного анализа служат показатели «Приложения к бухгалтерскому балансу»

Таблица 5 – Динамика основных средств ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %			Темп прироста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основные производственные фонды на начало года, тыс. руб.	564461	589509	770147	104,44	130,64	136,44	4,44	30,64	36,44
Поступление основных фондов, тыс. руб.	56962	223176	74770	391,80	33,50	131,26	291,80	-66,50	31,26
Выбытие основных фондов, тыс. руб.	31914	42538	87427	133,29	205,53	273,95	33,29	105,53	173,95
Основные фонды на конец года, тыс. руб.	589509	770147	757490	130,64	98,36	128,50	30,64	-1,64	28,50

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Амортизация, тыс. руб.	127931	150688	225054	117,79	149,35	175,92	17,79	49,35	75,92
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	576985	679841,5	763819	117,83	112,35	132,38	17,83	12,35	32,38
Коэффициент прироста	0,10	0,29	0,10	290,00	34,48	100,00	190,00	-65,52	0,00
Коэффициент выбытия	0,06	0,07	0,11	116,67	157,14	183,33	16,67	57,14	83,33

В таблице отражено активное движение средств. Следует заметить, что в 2018 г поступило основных средств на сумму 74770 тыс. руб., а в 2017 в 4 раза больше – 223176 тыс. руб. Коэффициент обновления показывает, какую долю в стоимости основных средств на конец года занимают поступившие средства. В 2018 г коэффициент обновления составил 0,10, что на 2,15 % больше, чем в 2016 г. Такая тенденция свидетельствует об увеличении объемов инвестиционной деятельности ООО «САР-Холдинг». Коэффициент выбытия показывает, какая доля стоимости основных средств выбыла с начала года. В 2018 г этот коэффициент возрос в 2 раза по сравнению с 2016 г и составил 0,11.

Таблица 6 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств в ООО «САР-Холдинг»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %			Темп прироста, %		
				2017/2016	2018/2017	2018/2016	2017/2016	2018/2017	2018/2016
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	679841,5	763818,5	559324,5	112,35	73,23	82,27	12,35	26,77	17,73
Среднегодовая численность работников, чел.	268	271	252	101,12	92,99	94,03	1,12	-7,01	-5,97
Стоимость товарной продукции, тыс. руб.	291136	340155	402510	116,84	118,33	138,25	16,84	18,33	38,25
Фондовооруженность, тыс. руб.	2536,72	2818,52	2219,54	111,11	78,75	87,50	11,11	21,25	12,50
Фондоотдача, руб.	0,43	0,45	0,72	104,65	160,00	167,44	4,65	60,00	67,44
Фондоёмкость, руб.	2,34	2,25	1,39	96,15	61,78	59,40	-3,85	38,22	40,60

Среднегодовая стоимость основных средств снизилась на 17,73 %, при этом эффективность использования основных средств с каждым годом увеличивалась. Так если в 2016 году на 1 рубль затраченных основных средств

приходилось 0,43 рублей выручки, то в 2018 году 0,72 рубля. Фондоемкость, являясь обратным показателем фондоотдачи, наоборот, уменьшается и в 2018 году данный показатель составил 1,39 руб.

В связи с тем что среднегодовая численность работников снизилась на 5,97 % (или 16 человек), а среднегодовая стоимость основных средств снизилась, то и фондовооруженность за исследуемый период снизилась, и данное снижение составило 12,5 %.

Таблица 7 – Показатели оборачиваемости и эффективности использования оборотных средств

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Темп роста, %			Темп прироста, %		
				2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Выручка от реализации, тыс. руб.	273342	318132	396034	116,39	124,49	144,89	16,39	24,49	44,89
Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	350838,5	229210	306073,5	65,33	133,53	87,24	-34,67	33,53	-12,76
Продолжительность периода, дн.	365	365	365	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Оборачиваемость оборотных средств									
в оборотах	0,78	1,39	1,29	178,21	92,81	165,38	78,21	-7,19	65,38
в днях	468,48	262,98	282,09	56,13	107,27	60,21	-43,87	7,27	-39,79

На основании расчетов видно, что коэффициент оборачиваемости за анализируемый период увеличился на 66,08 %, что влечет за собой увеличение роста производства продукции на единицу оборотных средств.

Время обращения оборотных средств снизилось на 60,21 дней, т.е. если в 2016 г. срок за который предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции составлял 468,48 дней, то в 2018г. уже 282,09 дней.

Характеристику о качественных изменениях в структуре средств можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Динамика и структура имущества предприятия представлена в таблицах 8 и 9.

Анализ полученных данных показывает, что величина актива баланса

увеличилась в 2018 году по сравнению с 2016 на 21,08 %.

По всем статьям актива баланса наблюдается положительная динамика кроме прочих внеоборотных активов.

Таблица 8 - Динамика имущества ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатель	На конец 2016 т.р.	На конец 2017 т.р.	Изменение 2017/16 т.р.	Темп роста, %	На конец 2018 т.р.	Изменение 2018/17 т.р.	Темп роста, %	Темп прироста за 3г в %
Основные средства	642147	756949	114802	117,88	1033134	276185	136,49	60,89
Прочие внеоборотные активы	456966	461245	4279	100,94	232580	-228665	50,42	-49,10
<i>Итого внеоборотные активы</i>	1099113	1218194	119081	110,83	1265714	47520	103,90	15,16
Запасы	361713	537839	176126	148,69	491068	-46771	91,30	35,76
НДС по приобретенным ценностям	11769	21206	9437	180,19	17915	-3291	84,48	52,22
Дебиторская задолженность	29087	62224	33137	213,92	37619	-24605	60,46	29,33
Денежные средства	5406	2998	-2408	55,46	12404	9406	413,74	129,45
<i>Итого оборотные активы</i>	407975	624267	216292	153,02	559006	-65261	89,55	37,02
<b>Итого активы</b>	1507088	1842461	335373	122,25	1824720	-17741	99,04	21,08

Сумма оборотных активов на конец анализируемого периода составила 559006 тыс. рублей, за три года оборотные активы увеличились на 37,02 %. Внеоборотные активы за счет роста основных средств на 60,89 % увеличились на 15,16 %.

Наибольший темп роста за анализируемый период наблюдается по денежным средствам. Их остаток на конец 2018 года выше, чем остаток на конец 2016 года более чем в 2 раза.

Запасы за три года увеличились на 35,76 %.

В целом, наблюдается рост имущества предприятия, что положительно характеризует его деятельность.

Определим показатели структуры бухгалтерского баланса за 2016-2018 гг.

Таблица 9 - Структура имущества ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатель	На конец 2016 т.р	Структура, %	На конец 2017 т.р	Структура, %	На конец 2018 т.р	Структура, %
Основные средства	642147	42,61	756949	41,08	1033134	56,62
Прочие внеоборотные активы	456966	30,32	461245	25,03	232580	12,75
<i>Итого внеоборотные активы</i>	1099113	72,93	1218194	66,12	1265714	69,36
Запасы	361713	24,00	537839	29,19	491068	26,91
НДС по приобретенным ценностям	11769	0,78	21206	1,15	17915	0,98
Дебиторская задолженность	29087	1,93	62224	3,38	37619	2,06
Денежные средства	5406	0,36	2998	0,16	12404	0,68
<i>Итого оборотные активы</i>	407975	27,07	624267	33,88	559006	30,64
<b>Итого активы</b>	1507088	100,00	1842461	100,00	1824720	100,00

Основную долю внеоборотные активов занимают основные средства, однако значительная и доля незавершенного строительства. Основные средства увеличиваются ежегодно, за три года рост составил 6493 тыс. руб. (с 23426 до 29919 тыс. руб.).

Стоимость незавершенного строительства также выросла – за период на 3260 тыс. руб., причем ее суммы весьма значительны (от 22,8 % валюты баланса на начало 2016 года до 18,44 % на конец 2018 года).

В структуре оборотных активов произошло достаточно значительные изменения. Так, доля запасов увеличилась на 4,37 % в 2017 году по сравнению с 2016 годом, а в 2018 году доля запасов снизилась на 1,38 %. Зато возросла доля дебиторской задолженности: в 2018 году ее значение увеличилось по сравнению с 2017 годом на 7,41 %. Денежные средства, как наиболее ликвидные значительно понизили своё значение в 2018 году по сравнению с 2017 на 5,243 %.

Изменение собственного и заемного капитала, а также структуры заемного капитала имеет большое значение для инвесторов. Динамика источников имущества предприятия представлена ниже (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика источников имущества ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатель	Показатель			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2018 г. к 2016 г.
Уставный капитал	242665	242665	242665	0	0	100	100
Добавочный капитал	39980	39980	39980	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	556465	559246	564985	5739	8520	101,03	101,53
Итого собственный капитал	839110	841891	847630	5739	8520	100,68	101,02
Заемные долгосрочные средства	382141	397581	421432	23851	39291	106,00	110,28
Прочие долгосрочные обязательства	74296	130049	120344	-9705	46048	92,54	161,98
Итого долгосрочные обязательства	456437	527630	541776	14146	85339	102,68	118,70
Заемные средства	142000	265369	348518	83149	206518	131,33	245,44
Кредиторская задолженность	69541	207571	86796	-120775	17255	41,82	124,81
Итого краткосрочные обязательства	211541	472940	435314	-37626	223773	92,04	205,78
Итого заемный капитал	667978	1000570	977090	-23480	309112	97,65	146,28
Итого источники формирования имущества	1507088	1842461	1824720	-17741	317632	99,04	121,08

За анализируемый период наблюдается рост стоимости источников формирования имущества. В состав источников формирования имущества включаются собственный и заемный капитал. Сумма собственного капитала на конец анализируемого периода составила 847630 тыс. рублей, заемного - 977090 тыс. рублей. За три года собственный капитал увеличился на 1,02 %, а заемный капитал на 21,08 %. Рост собственного капитала произошел за счет роста нераспределенной прибыли.

Рост заемного капитала произошел за счет роста всех его элементов. В частности, более чем в 2 раза вырос уровень краткосрочных обязательств в результате ежегодного увеличения краткосрочных займов.

Далее определим структуру источников формирования имущества ООО «САР-Холдинг».

Таблица 11 - Структура источников формирования имущества ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	Структура, %	2017 г.	Структура, %	2018 г.	Структура, %
Уставный капитал	242665	16,10	242665	13,17	242665	13,30
Добавочный капитал (без переоценки)	39980	2,65	39980	2,17	39980	2,19
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	556465	36,92	559246	30,35	564985	30,96
Итого собственный капитал	839110	55,68	841891	45,69	847630	46,45
Заемные долгосрочные средства	382141	25,36	397581	21,58	421432	23,10
Прочие долгосрочные обязательства	74296	4,93	130049	7,06	120344	6,60
Итого долгосрочные обязательства	456437	30,29	527630	28,64	541776	29,69
Заемные средства	142000	9,42	265369	14,40	348518	19,10
Кредиторская задолженность	69541	4,61	207571	11,27	86796	4,76
Итого краткосрочные обязательства	211541	14,04	472940	25,67	435314	23,86
Итого заемный капитал	667978	44,32	1000570	54,31	977090	53,55
Итого источники формирования имущества	1507088	100	1842461	100	1824720	100

В структуре источников финансирования организации за три года произошли некоторые изменения. За три года увеличилась доля заемного капитала в совокупном капитале организации с 44,32 % до 53,55 %. Соответственно, на столько же снизилась доля собственного капитала. Это произошло в результате значительного увеличения суммы краткосрочных обязательств.

Платежеспособность является внешним проявлением финансового состояния предприятия, его устойчивости. Для оценки способности



предприятия рассчитываться по своим обязательствам проанализируем ликвидность баланса в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ ликвидности баланса за 2016-2018 гг.

в тыс. руб.

Актив	На конец года			Пассив	На конец года			Платежный излишек (+), недостаток (-)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018	2016	2017	2018
Наиболее ликвидные активы (А1)	5406	2998	12404	Наиболее срочные обязательства (П1)	69541	207571	86796	-64135	-204573	-74392
Быстро реализуемые активы (А2)	29087	62224	37619	Краткосрочные обязательства (П2)	142000	265369	348518	-112913	-203145	-310899
Медленно реализуемые активы (А3)	373482	559045	508983	Долгосрочные пассивы (П3)	456437	527630	541776	-82955	31415	-32793
Трудно реализуемые активы (А4)	1099113	1218194	1265714	Постоянные пассивы (П4)	839110	841891	847630	260003	376303	418084
Баланс	1507088	1842461	1824720	Баланс	1507088	1842461	1824720			

Неравенства в 2016 году имеют вид:

$A1 < P1; A2 < P2; A3 < P3; A4 > P4$

В 2017 году:

$A1 < P1; A2 < P2; A3 > P3; A4 > P4$

В 2018 году:

$A1 < P1; A2 < P2; A3 < P3; A4 > P4$

Наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов не достаточно на предприятии для покрытия срочных и краткосрочных обязательств, т.е. предприятие неплатежеспособно. Медленно реализуемые и активы превышают долгосрочные пассивы. Однако избытка средств по четвертой группе недостаточно для покрытия недостатка по остальным.

При этом невыполнение четвертого неравенства по всем годам свидетельствует о несоблюдении минимального уровня финансовой устойчивости – наличия собственных оборотных средств.

Таким образом, в периоде с 2016 по 2018 гг. баланс ООО «САР-Холдинг» остается неликвидным.

Далее рассчитаем коэффициенты ликвидности и представим данные за три года в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ показателей платежеспособности за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение	Отклонение, +/-	
					2017/2016	2018/2017
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,01	0,03	0,2-0,7	-0,02	0,02
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	0,16	0,14	0,11	0,7-0,8	-0,03	-0,02
Коэффициент текущей ликвидности	1,93	1,32	1,28	1-2	-0,61	-0,04

Согласно данных таблицы 13, наилучшее финансовое положение у предприятия было в 2016 году. Значения коэффициента быстрой ликвидности превышал оптимальные значения. В 2016 году предприятие в короткое время могло погасить 3 % своих краткосрочных обязательств

В 2018 году положение ООО «САР-Холдинг» ухудшилось. У предприятия не стало денежных средств для погашения даже части краткосрочных обязательств. В случае своевременного проведения расчетов со всеми дебиторами предприятие могло погасить только 11 % краткосрочных обязательств.

В целом, показатели платежеспособности близки к нормативным, уровень оборотных активов и их структура позволяют сказать о достаточной ликвидности средств.

Расчет показателей, характеризующих финансовую устойчивость, расчет и нормативные значения сведем в таблицу 14.

Как показывают данные таблицы, коэффициент независимости снизился, что говорит об уменьшении доли собственного капитала в имуществе предприятия. За исследуемый период коэффициент сократился на 0,092. Соответственно снижается и коэффициент финансирования, показывающий

соотношение собственного и заемного капитала.

Таблица 14 – Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «САР-Холдинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	Нормативное ограничение	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, %	
					2017/2016	2018/2016
Коэффициент финансовой независимости	$U1 > 0,4-0,6$	0,56	0,457	0,465	-0,10	-0,092
Коэффициент финансирования	$U1 > 0,7$ ; оптим. значение: $U2 \sim 105$	1,26	0,84	0,87	-0,41	-0,39
Коэффициент капитализации	Не выше 1,5	0,80	1,19	1,15	0,39	0,36
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	Нижняя граница: 0,1; оптим. значение $U4 > 0,5$	0,48	0,48	0,24	0,00	-0,24
Коэффициент финансовой устойчивости	$U5 > 0,6$	0,86	0,74	0,76	-0,12	-0,10

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, в какой степени материальные запасы имеют источником покрытия собственные оборотные средства. Значение коэффициента свидетельствует о недостаточности собственных оборотных средств и имеется тенденция к ухудшению сложившейся ситуации.

Таким образом, на протяжении трех последних лет ни один коэффициент, характеризующий финансовую устойчивость предприятия, не соответствует установленным нормативам.

Анализ финансовой устойчивости показал, что требуется принятие немедленных мер по исправлению сложившейся ситуации, дабы избежать повышения риска финансовых затруднений в будущих периодах.

Деловая активность проявляется в динамичности развития предприятия, достижении им поставленных целей, что отражают натуральные и стоимостные показатели.

Рассчитаем показатели деловой активности ООО «САР-Холдинг», полученные данные сведем в таблицу 15.

Таблица 15 – Показатели деловой активности ООО «САР-Холдинг»

Наименование коэффициента	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017г. к 2016	2018г.к 2016
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, оборотов	0,35	0,28	0,41	-0,07	0,06
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, оборотов	0,63	0,60	0,88	-0,03	0,25
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов	7,59	2,44	8,57	-5,14	0,98
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	47,45	147,37	42,00	99,93	-5,45
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов	18,14	8,15	19,78	-9,99	1,64
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	19,85	44,18	18,20	24,33	-1,64

Данные таблицы показывают, что в период с 2016 г. по 2018 г. ресурсоотдача увеличилась не значительно. Значит, в организации быстрее совершался полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличился в 2018 г. по сравнению с 2016 г. - на каждый рубль инвестированных собственных средств приходится 0,88 руб. выручки от реализации.

Это связано с уменьшением собственного капитала, а не с ростом выручки

Состояние расчетов с покупателями и заказчиками в 2017 году, по сравнению с 2016 годом ухудшилось, средний срок погашения дебиторской задолженности увеличился на 79,68 дней в связи со снижением оборачиваемости на 2,88 оборота.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в 2018 году сократилась на 1,61 оборота.

Таким образом можно сделать вывод, что предприятие в течении 2016 – 2017 годов вело активную политику по работе с дебиторами, что повысило

качество расчетов и снизило дебиторскую задолженность, но в 2018 году образовались высокая дебиторская и кредиторская задолженности, что связано с задержкой в обслуживании безналичных расчетов.

Результативность и экономическая целесообразность функционирования предприятия оценивается системой показателей рентабельности.

В широком смысле слова понятие рентабельности означает прибыльность, доходность. Предприятие считается рентабельным, если доходы от реализации продукции покрывают издержки производства и кроме того, образуют сумму прибыли, достаточную для нормального функционирования предприятия.

Представим основные показатели рентабельности в таблице 16.

Таблица 16 - Показатели рентабельности ООО «САР-Холдинг»

в процентах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2010/2009	2011/2009
Рентабельность продукции	22,01	6,55	7,23	-15,46	-14,79
Рентабельность продаж	18,04	6,15	6,74	-11,89	-11,30
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	6,05	0,15	0,31	-5,90	-5,73
Рентабельность собственного капитала	10,86	0,33	0,68	-10,53	-10,19
Рентабельность перманентного капитала	7,04	0,20	0,41	-6,83	-6,62

В 2016 и 2018 гг. эффективность работы ООО «САР-Холдинг» снизилась. Такой вывод можно сделать исходя из снижения чистой прибыли, которая и является причиной снижения уровня рентабельности. Однако, предприятие получало прибыль, соответственно и показатели рентабельности имеют положительное значение.

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате совершенной политики развития предприятия, эффективность его деятельности увеличивается.

### 2.3 Анализ внешней среды ООО «САР-Холдинг»

Под внешней средой следует понимать рыночные условия, которые формируют потребительский спрос, действия посредников, конкурентов.

Внешняя среда, которая косвенно влияет на деятельность ООО «САР-Холдинг» представляет собой состояние экономики и общества в целом. В ней выделяются ряд важных аспектов - макроэкономический, социально-культурный, технологический и правовой.

Анализ, при котором рассматриваются указанные факторы и определяется их влияние на деятельность организации, носит название PEST – анализ.

В таблице 18 проведем PEST – анализ ООО «САР-Холдинг».

Для более подробно рассмотрения факторов внешней среды, представим их характеристику в таблице в Приложении А.

Таблица 18 - PEST – анализ ООО «САР-Холдинг»

Политические факторы	Экономические факторы
- налоговое законодательство; - направления единой государственной политики; - изменение политической ситуации в стране.	- экономическая ситуация в стране; - высокая конкуренция на рынке; - уровень инфляции; - цены на энергоресурсы.
Социально-демографические факторы	Технико-технологические
- структура социально-активного населения; - тенденции образа жизни; - изменение предпочтений покупателей;	- развитие технологий строительства; - развитие научно-технического прогресса.

Далее необходимо провести балльную оценку факторов макросреды (таблица 19).

Оценку проведем по пятибалльной шкале (1 – наименьшее влияние на деятельность организации; 5 – наибольшее влияние на деятельность организации).

Таблица 19 – Оценка факторов макросреды

Факторы макросреды	Вес, доли	Балл (значимость)	Взвешенная оценка
1	2	3	4
налоговое законодательство	0,10	5	0,50
направления единой государственной политики	0,05	3	0,15

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
изменение политической ситуации в стране	0,08	4	0,32
Итого политические факторы	0,23	12	0,97
экономическая ситуация в стране	0,10	5	0,50
высокая конкуренция на рынке	0,08	5	0,40
уровень инфляции	0,08	5	0,40
цены на энергоресурсы	0,05	4	0,20
Итого экономические факторы	0,31	19	1,50
структура социально-активного населения	0,10	3	0,30
тенденции образа жизни	0,08	3	0,24
изменение предпочтений покупателей	0,08	5	0,40
Итого социально-демографические факторы	0,26	11	0,94
развитие строительных технологий	0,10	5	0,50
развитие научно-технического прогресса	0,10	5	0,50
Итого технико-технологические факторы	0,20	10	1,00
Общее влияние факторов макросреды	1,00	52	4,41

Согласно данным, представленных в таблице 19, наибольший вес принадлежит экономическим факторам, уровень значимости также придается больше экономическим факторам.

Проведенная оценка факторов макросреды позволила определить, что наиболее значимыми факторами макросреды являются экономические и технико-технологические факторы. Данный вывод объясняется тем, что экономические процессы, происходящие в стране и мире, прямым образом сказываются на деятельности финансово-хозяйствующих субъектов, в том числе и на ООО «САР-Холдинг».

Представим на рисунке 9 значимость факторов макросреды, оказывающих влияние на деятельность ООО «САР-Холдинг».

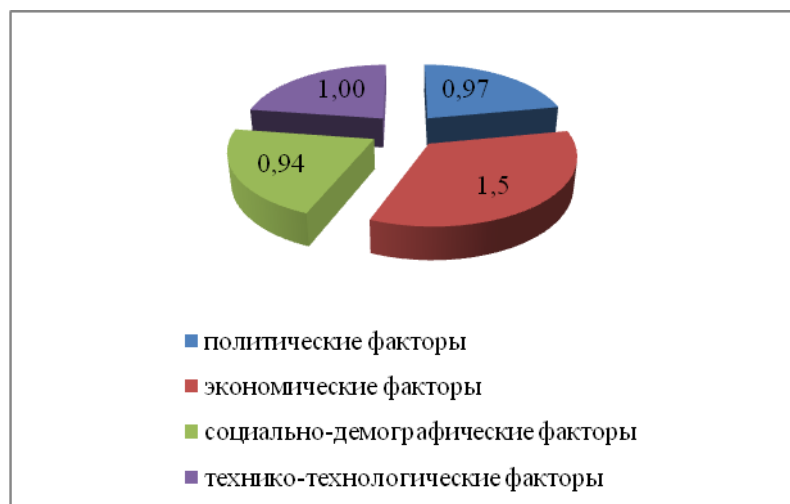


Рисунок 9 – Влияние факторов макросреды на деятельность ООО «САР-Холдинг», взвешенная оценка

Опишем влияние факторов:

**Экономических:** рассматривая эту группу факторов, следует уделить внимание последствиям экономического кризиса, которые оказали сильное влияние на финансовое положение предприятия, которое в 2017 и начале 2018 года можно было охарактеризовать как неудовлетворительное. Так падение платежеспособного спроса в 2017 году привело к снижению объема реализованной продукции, а увеличение цен на ресурсы обусловленного высоким уровнем инфляции (13,3 %), способствовало повышению себестоимости работ.

**Политических:** деятельность организации подпадает под множество правовых ограничений, которые устанавливает государство через законы, она действует в соответствии с налоговым законодательством. Организация должна выполнять не только федеральные законы, но и требования различных государственных органов - Госкомимущество, Госстандарт.

**Технологических:** в качестве технологических факторов можно рассматривать новые достижения в области строительной техники, материалов и проектирования. Связь с научными учреждениями позволит организации лучше освоить новые ресурсосберегающие технологии, использование



новейших компьютерных технологий при проектировании строительства и как следствие снизить себестоимость производства.

Рыночных: эта группа факторов связана с экономическим положением в стране, которые значительно снизились в связи с мировым экономическим кризисом, что привело к снижению платежеспособного спроса. Рассматриваемая организация имеет значительную долю рынка, и, являясь одной из ведущих компаний, может надеяться на получение крупных заказов.

Конкурентных: ООО «САР-Холдинг» находится в средней конкурентной позиции. Так же существует серьезный барьер на входе в отрасль, так как строительство требует серьезных денежных вложений, квалифицированных работников и опыта работы. Вследствие чего, факторы конкуренции не оказывают решающего влияния на организацию.

Международных: не оказывают влияния, так как организация не выходила на международный рынок и долгосрочные планы расширения деятельности не включают в себя такую возможность.

К основным факторам внешней среды прямого воздействия (мезосреда) относятся те, которые представлены на рисунке 10.

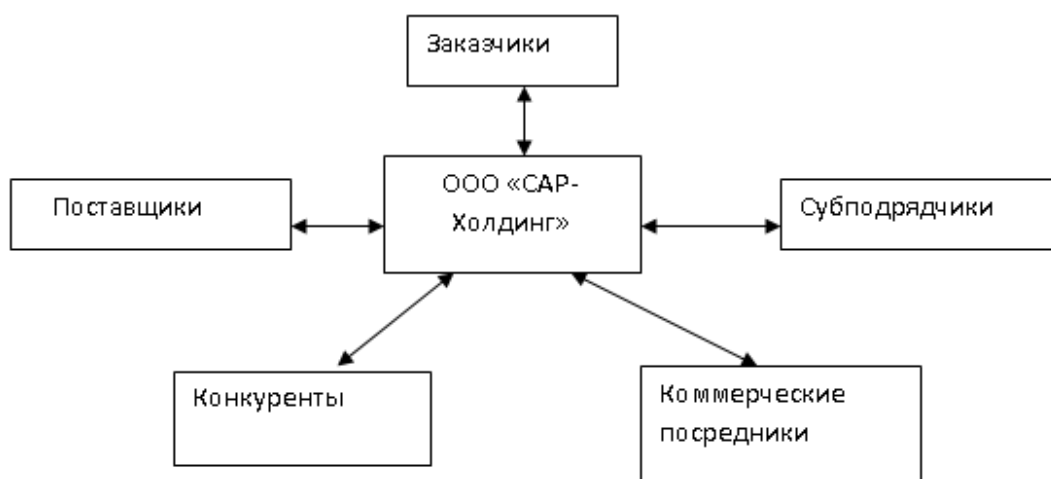


Рисунок 10 - Основные внешние факторы микросреды

а) Заказчики – юридическое или физическое лицо, уполномоченное инвестором на реализацию инвестиционного проекта.

Заказчик принимает на себя функции организатора и управляющего по

строительству объекта, начиная от стадии подготовки строительства до стадии реализации строительной продукции, определяют платежеспособный спрос и образуют рынки готовой строительной продукции.

б) Поставщики – создают материально-вещественные условия строительного производства, оказывают влияние на технику и технологию строительства.

Основными поставщиками ООО «САР-Холдинг» являются следующие организации:

1) МЕТАЛ-ЭКСПО г. Хабаровск. Поставляет нержавеющие стальные трубопроводы и элементы оборудования.

2) СТРОЙПРОМДМАШ г. Омск. Поставляет машины и необходимое оборудование под лизинг.

3) ОАО «Стройпрогресс» г. Новосибирск. Поставляет изоляцию для труб.

4) ОАО «Экспострой» г.Новосибирск. Поставляет КИПовские приборы (контрольно измерительные приборы).

5) ООО «Экострой» г.Хабаровск. Поставляет строительные материалы – песок, щебень и т.д.

в). Субподрядчики – определяют рыночные возможности строительной организации, количество и качество строительной продукции.

ООО «САР-Холдинг» является субподрядной организацией, она выполняет все субподрядные работы, которые регламентируется уставом.

г) Коммерческие посредники – предоставляют готовую строительную продукцию потребителям.

Коммерческими посредниками ООО «САР-Холдинг» являются: АО "САР-Холдинг-Групп".

д) Конкуренты – своим поведением на рынке предопределяют маркетинговые условия, выбор стратегии и тактики маркетинга строительной организации. Для оценки факторов мезосреды, необходимо провести оценку следующих факторов:

- поставщики;

- конкуренты;
- покупатели.
- рынок.

Оценку факторов мезосреды представим в таблице 20.

Указанные в таблице 20 факторы мезосреды могут создавать определенные угрозы для деятельности ООО «САР-Холдинг».

Таблица 20 – Оценка факторов мезосреды

Факторы мезосреды	Характеристика факторов
Поставщики	Поставщики ООО «САР-Холдинг» представлены поставщиками товаров и услуг. К поставщикам товаров относятся: поставщики товаров, предназначенных для перепродажи, поставщики строительных материалов, поставщики канцелярских товаров для административного персонала, поставщики офисной мебели и офисной техники, а также прочие поставщики. Поставщики услуг представлены поставщиками тепловой и электрической энергии, а также прочими поставщиками услуг.
Покупатели	Покупатели ООО «САР-Холдинг» представлены платежеспособным населением различного возраста, вне зависимости от пола, социальной принадлежности и прочих факторов.
Конкуренты	Основными конкурентами ООО «САР-Холдинг» являются: «Амурстрой», «Амурский строитель».
Рыночные условия	Рыночные условия определяются уровнем конкуренции, ценами на идентичные товары и услуги конкурентов, барьерами при входе в отрасль, а также прочими факторами.

По мнению М. Портера, уровень конкурентной борьбы в отрасли зависит от степени действия пяти сил:

- 1) конкуренции в отрасли (соперничества между конкурентами внутри отрасли);
- 2) угрозы появления новых конкурентов;
- 3) угрозы появления товаров и услуг-субститутов (заменителей);
- 4) способности поставщиков диктовать свои условия (силы поставщиков);
- 5) способности потребителей диктовать свои условия (силы потребителей).

Если действие всех сил на рынке является достаточно ощутимым, то, независимо от вида производимой продукции (услуг), уровень прибыли в отрасли будет минимальным. При слабом воздействии указанных сил

организация может повысить уровень цен и, соответственно, получить большую прибыль.

Рассматривая ООО «САР-Холдинг» в отношении строительства, можно отметить:

Конкурентная борьба в сегменте крупных потребителей будет выражена достаточно слабо, так как на рынке действует не так много крупных и мелких предприятий-конкурентов. К тому же ООО «САР-Холдинг» является предприятием городского значения.

Угроза появления новых конкурентов будет также слабо выражена ввиду того, что, как было описано выше, слишком мало предприятий такой специализации, таким перечнем производимых работ.

Угроза появления товаров-заменителей не действует на рынке строительства.

Сила поставщиков оказывает довольно ощутимое воздействие, так как строительство – довольно материалоемкая сфера деятельности, и от качества поставляемых материалов, а также от сроков их поставки зависит хоть и не все, но многое.

Сила покупателей (заказчиков) также имеет не второстепенное значение, так как от количества заказов на услуги строительства зависит существование предприятия.

В отношении ремонта можно сказать:

Конкурентная борьба будет выражена ярче, чем в строительстве, так как с ООО «САР-Холдинг» в этой сфере могут конкурировать предприятия более мелкие, специализирующиеся только на ремонте. Но все же значение их не велико.

Угроза появления новых конкурентов так же малозначительна, так как рынок услуг по ремонту и так перенасыщен.

Угроза появления товаров-заменителей не действует на рынке ремонта.

Сила поставщиков оказывает менее ощутимое воздействие, чем при строительстве, так как ремонт менее материалоемкий и не так сжат сроками

выполнения.

Сила покупателей менее значительна, чем при ремонте, так как отсутствие заказов не сильно скажется на материальном благополучии предприятия.

Рассматривая предприятие в отношении производства асфальтной смеси, можно отметить, что:

Конкурентная борьба выражена довольно сильно, так как производство асфальтобетона не наукоемкое, не требует сложного оборудования и вложений. Следовательно, риск появления предприятий конкурентов также довольно велик.

Угроза появления товаров-заменителей не действует в производстве асфальтобетона.

Сила поставщиков имеет большое значение, так как конкуренция большая и, следовательно, велика зависимость производства от цены и сроков поставок.

Сила покупателей равна силе поставщиков.

Результаты использования модели пяти сил М. Портера для различных направлений деятельности организации представлены в приложении А.

Итогом анализа внешней среды является список возможностей и угроз, представленный в таблице 21.

Таблица 21 - Перечень возможностей и угроз для деятельности организации

Возможности	Угрозы
1.Выход на новые рынки	1.Финансовый кризис в стране
2.Связь с научно-исследовательскими институтами	2.Рост цен на ресурсы
3.Возможность получения дорогостоящих заказов	3. Зависимость от поставщиков
4.Растущий спрос на строительство качественных автодорог	4.Падение платежеспособного спроса
5.Наращивание производственных мощностей	5.Сезонность спроса на оказываемые услуги
6.Внедрение ресурсосберегающих технологий	6. Повышение процентной ставки банка и курса валют

На основе результатов стратегического анализа следует определить цели организации. Первым шагом данного процесса станет формулирование миссии организации. Цель формулирования миссии – уведомить всех участников

выработки стратегических решений об основных правилах, которые устанавливает организация для ведения своих дел.

Для характеристики конкурентной среды проведем SWOT-анализ внешней среды ООО «САР-Холдинг».

Таблица 22 - SWOT-анализ ООО «САР-Холдинг»

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квалифицированный персонал</li> <li>2. Хорошая репутация на рынке</li> <li>3. Высокая адаптация к изменениям на рынке</li> <li>4. Направленность деятельности на потребителя</li> <li>5. Отсутствие посредников в отношениях с производителем</li> <li>6. Конкурентоспособные цены</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет разработанной маркетинговой стратегии</li> <li>2. Ухудшающиеся конкурентные позиции</li> <li>3. Повышение дебиторской задолженности</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение объемов строительных работ</li> <li>2. Увеличение объемов производства строительной продукции и расширения ассортимента</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усилении конкуренции на рынке</li> <li>2. Обесценивание оборотного капитала</li> <li>3. Изменение ставки рефинансирования ЦБ</li> <li>4. Увеличение себестоимости продукции</li> <li>5. Длительность транспортировки материалов</li> <li>6. Демпинг цен конкурентов</li> <li>7. Снижение покупательской способности клиентов</li> <li>8. Нестабильность поставок строительных материалов</li> </ol>

Таким образом, возможности предприятия заключаются в увеличении объемов выполняемых работ и произведенной продукции, расширении ассортимента.

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг»**

Основными конкурентами ООО «САР-Холдинг» в сфере строительства и производства ремонтов являются такие организации, как: ООО ПКФ «Презент», ООО «Амурстройзаказчик», ЗАО «Амурстрой».

В таблице 23 приведены основные характеристики конкурентов ООО «САР-Холдинг».

Таблица 23 - Основные характеристики конкурентов ООО «САР-Холдинг»

Наименование фирмы	Основная деятельность предприятия	Вид конкурентной стратегии
ООО "САР-Холдинг"	- общестроительные работы; - ремонтно-строительные работы; - производство и реализация строительных материалов; - проектно-сметные работы; - переработка и реализация отходов производства; - оказание транспортных услуг;	Виолентная
ООО «Амурстройзаказчик»	- общестроительные работы; - ремонтно-строительные работы; - проектно-сметные работы; - оказание транспортных услуг.	Пациентная
ЗАО «Амурстрой»	- строительно-монтажные работы; - ремонтно-строительные работы; - капитальный ремонт;	Виолентная
ООО "АНК-холдинг"	- производство всего цикла строительного-монтажных и ремонтно-строительных работ; - капитальное строительство, в т.ч. жилищное, гражданское и промышленное строительство.	Коммутантная

Проведем анализ конкурентной стратегии на основе теории конкурентной стратегии, предложенным российским экономистом А.Ю. Юдановым.

Анализ конкурентной стратегии конкурентов производился на уровне благовещенского рынка по оказанию строительного-монтажных и других видов строительных работ.

ООО "САР-Холдинг" и ЗАО «Амурстрой» являются типичными представителями виолентной стратегии («гордыми львами»). Это связано с тем, что на благовещенском рынке они являются фирмами – гигантами, занимающимися производством строительного-монтажных работ. Они делают ставку на снижение издержек производства за счет организации массового производства сравнительно недорогой, но качественной строительной продукции, что позволило им завоевывать и длительное время удерживать обширную долю рынка. ООО «АНК-Холдинг» является фирмой – ее специализация на производстве строительного-монтажных, ремонтно-строительных работ, а так же выполнение капитального ремонта помогает

максимально гибко удовлетворять небольшие по объему (локальные) потребности рынка по приемлемым ценам. Плюсом в деятельности ЗАО «Амурстрой» является способность к лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента.

ООО «Амурстройзаказчик» 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.

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 «САР-Холдинг», 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.

В процессе исследования была проведена оценка конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг». Целью исследования является выявление основных конкурентов и оценка качества работы организации.

Исследование конкурентоспособности проводилось по показателям, представленным в таблице 24.

Именно эти показатели позволят полноценно оценить конкурентоспособность ООО «САР-Холдинг».



Таблица 24 - Оценка показателей конкурентоспособности

№	Показатели	Вес показателя $\alpha_i$	ООО "АНК-холдинг"		ООО «САР-Холдинг»		ООО «Амурстройзаказчик»		ЗАО «Амурстрой»	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i * \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i * \beta_{i2}$	$\beta_{i1}$	$\alpha_i * \beta_{i1}$	$\beta_{i1}$	$\alpha_i * \beta_{i1}$
1	Качество управления	0,17	5	0,85	3	0,51	3	0,51	4	0,68
2	Качество товаров и услуг	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	5	0,75
3	Финансовое состояние	0,14	5	0,7	3	0,42	4	0,56	5	0,7
4	Использование ресурсов	0,08	5	0,4	4	0,32	3	0,24	4	0,32
5	Уровень развития системы снабжения и затраты на сырье	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6	Долгосрочные капвложения	0,07	5	0,35	3	0,21	3	0,21	3	0,21
7	Способность к инновациям	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	2	0,34
8	Ответственность перед обществом и природой	0,12	4	0,48	5	0,6	4	0,48	4	0,48
	Средний балл	1	-	3,8	-	3,28	-	3,17	-	3,88

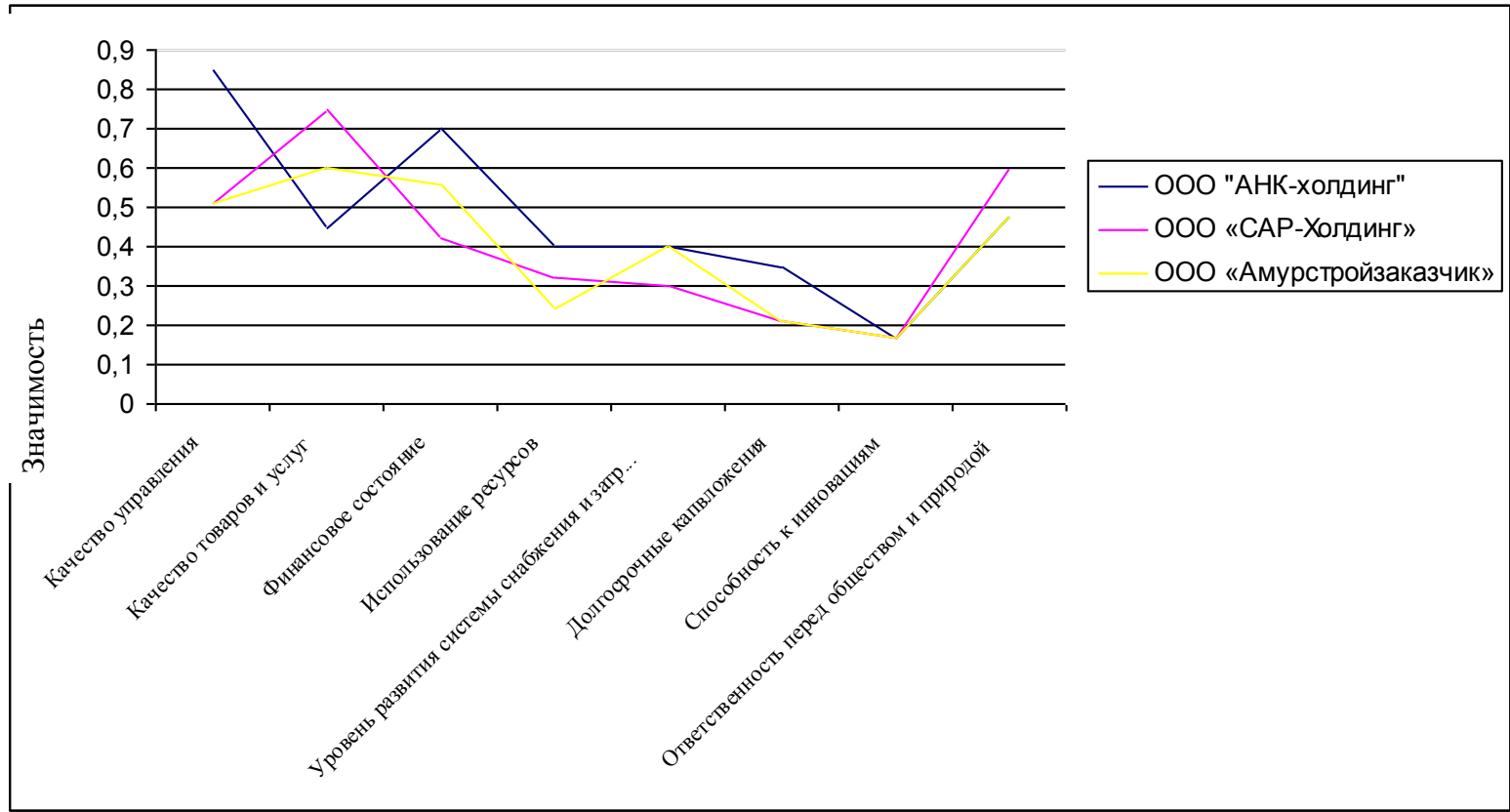


Рисунок 11 – Профили конкурентов



Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности

Оценка производилась по 5 бальной системе, где 5 – данный показатель проявляется отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – не удовлетворительно, 1 – данный показатель никак не проявляется.

В качестве экспертов, кто производил оценку показателей, были привлечены директор ООО «САР-Холдинг», а также главный инженер.

В работе также были построены радиальные диаграммы конкурентоспособности рассматриваемых фирм по значениям конкурентоспособности каждого показателя. Из диаграммы видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке. Так, преимуществами ООО "САР-холдинг" являются:

- качество управления;
- устойчивое финансовое состояние;
- долгосрочные капиталовложения.

Преимущества ООО «Амурстройзаказчик»:

- качество услуг.

Преимущества ЗАО «Амурстрой»:

- качество услуг;
- финансовое состояние.

Уровень конкурентоспособности анализируемых предприятий составит:

$$K_{\text{ООО "АНК-холдинг"}}=0,85+0,45+0,7+0,4+0,4+0,35+0,17+0,48=3,8 \text{ балла};$$

$$K_{\text{ООО «САР-Холдинг»}}=0,51+0,75+0,42+0,32+0,3+0,21+0,17+0,6=3,28 \text{ балла};$$

$$K_{\text{ООО «Амурстройзаказчик»}}=0,51+0,6+0,56+0,24+0,4+0,21+0,17+0,48=3,17 \text{ балла};$$

$$K_{\text{ЗАО «Амурстрой»}}=0,68+0,75+0,7+0,32+0,4+0,21+0,34+0,48=3,88 \text{ балла};$$

Градация уровней конкурентоспособностей распределяется следующим образом:

- от 1,0 до 2,0 – очень низкий уровень;
- от 2,01 до 3,0 – слабый уровень;

- от 3,01 до 4,0 – средний уровень;
- от 4,01 до 5,0 – высокий уровень.

Таким образом, ООО "АНК-холдинг", ЗАО «Амурстрой» имеют более предпочтительные шансы на рынке по сравнению с ООО «САР-Холдинг». ООО «Амурстройзаказчик» уступает ООО «САР-Холдинг» по уровню конкурентоспособности. В то же время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между ними.

Анализ профилей конкурентов и радиационных диаграмм конкурентов дает возможность не только объективно оценить потенциал своего предприятия для конкурентной борьбы, но и принять конкретные решения для победы над конкурентами, связанные с использованием своих сильных сторон и устранением отставания по показателям, по которым наше предприятие уступает конкурентам

Таким образом, на основании оценки конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг» является компанией-последователем, и претендует на роль компании-лидера.

Анализируя полученные данные при исследовании конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг» можно сделать, следующий вывод.

Были выявлены такие основные недостатки, как:

- недостаточное оснащение техникой;
- высокие цены на строительные работы;
- отсутствие маркетинговой деятельности;
- отсутствие стратегии развития.

Также были выявлены и преимущества для данного предприятия:

- выгодное месторасположение в массиве организаций, занимающихся аналогичной сферой деятельности;
- длительный период работы на рынке нашего региона;
- качество объектов строительства.

После проведенного анализа деятельности ООО «САР-Холдинг», его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно определить, что предприятие в настоящий момент конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению позиций на рынке, обратить внимание на его миссию, выработать цели и разработать конкурентную стратегию. На исследуемом предприятии они никогда не определялись, а для эффективной деятельности ООО «САР-Холдинг» в современных условиях их выработка необходима. Кроме того, их нужно постоянно пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

Для повышения конкурентоспособности необходимо разработать конкурентную стратегию.

### 3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «САР-ХОЛДИНГ»

#### 3.1 Обоснование предлагаемой конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»

Можно выделить 4 классификации конкурентных стратегий: по Ф. Котлеру, по А. Юданову, по Л. Азоеву и по М. Портеру.

Определим возможности реализации каждой стратегии для ООО «САР-Холдинг».

Таблица 24 – Возможность реализации стратегий по предлагаемой классификации

Вид стратегии	Возможность реализации в ООО «САР-Холдинг»
Ф. Котлер	
- стратегия рыночного лидерства	Увеличение доли рынка до 30 % за счет увеличения объемов строительных работ
- стратегия «бросающего вызов»	Освоение рынка на территории Амурской области, освоение новых видов продукции
- стратегия специалиста	Повышение квалификации персонала, совершенствование кадрового потенциала
М. Портер	
- стратегия лидерства в издержках	Снижение затрат на изготовление строительных материалов за счет смены поставщиков исходного сырья
- стратегия дифференциации продукта	Данная стратегия для строительного предприятия невозможна
- стратегия фокусирования	Необходимо осуществлять на издержках
А. Юданов	
- виолентная	Присуща ООО «САР-холдинг» на данный момент
- пациентная	Не применима в ООО «САР-холдинг»
- коммутантная	Неприменима в ООО «САР-холдинг», так как предприятие пережило эту стратегию
- экспелерентная	Не применима в ООО «САР-холдинг»
Г. Азоев	
- сегментирование рынка	Невозможно сегментирование рынка
- внедрение новшества	Требует дополнительных затрат
- немедленное реагирование на потребности рынка	Длительный цикл производства не позволяет применять эту стратегию

Таким образом, рассматривая различные виды стратегий исходя из классификаций и применяя их на практике ООО «САР-Холдинг» следует отметить, что наиболее выгодной для него будет стратегия снижения

издержек

Исходя из результатов анализа хозяйственной деятельности и конкурентоспособности, руководителю ООО «САР-Холдинг» необходимо разработать стратегию по удержанию и повышению конкурентоспособности предприятия. Выработка стратегии предполагает определение для предприятия тех результатов деятельности, которые она предполагает достичь в будущем. Решение о выборе конкурентной стратегии будет основываться на анализе всей совокупности факторов, влияющих на ее формирование.

В таблице 25 приведены основные факторы, которые оказывают воздействие на выбор конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг».

Таблица 25 - Факторы, определяющие конкурентную стратегию ООО «САР-Холдинг»

Фактор	Описание воздействия
Жизненный цикл рынка Стадия роста	Снижение объемов рынка за последние 3 года. На рынке остаются предприятия, способные подстраиваться под кризисные условия путем снижения издержек.
Доля рынка предприятия	11% на узком сегменте рынка г. Благовещенск
Сегмент покупателей	Население с уровнем доходов от 25 тыс.р. (средний и выше среднего уровень доходов).
Степень доминирования предприятия на рынке	Устойчивая конкурентная позиция последователя, что определяет основными методами конкурентной борьбы удешевление или дифференциацию услуг, сохранение существующей доли рынка.
Потенциал предприятия	Положительные стороны: работа в холдинговой структуре, имидж. Минусы: отсутствие стратегии развития

Стратегия доминирования в издержках предъявляет определенные требования к ресурсам предприятия. Поэтому для разработки мероприятий по реализации конкурентной стратегии и повышению конкурентоспособности предприятия необходимо их учесть.

На рисунке 18 представим схематично причинно-следственную связь проблем в деятельности ООО «САР-Холдинг», связанных с необходимостью повышения его конкурентоспособности.



Цель повышения конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг» имеет следующие задачи:

- снижение затрат;
- расширение ассортимента услуг;
- увеличение клиентской базы.

Представим на рисунке 14 взаимосвязь цели и задач конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг». Представленные на рисунке сведения позволяют сделать вывод о том, что итоговой целью конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг» является повышение уровня конкурентоспособности. Основная цель конкурентной стратегии представлена целью снижения затрат и расширения ассортимента работ и продукции, что определяется типом конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг» - стратегия дифференциации.

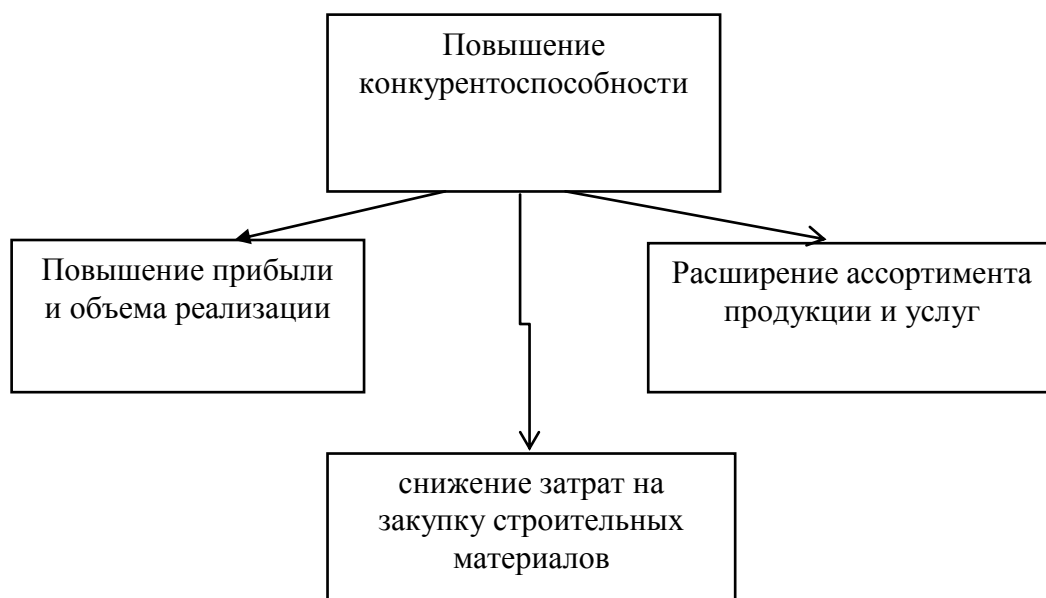


Рисунок 14 – Взаимосвязь цели и задач конкурентной стратегии ООО «САР-Холдинг»

Для реализации поставленной цели, ООО «САР-Холдинг» необходимо рассмотреть возможности снижения затрат на сырье.

Стратегия снижения издержек в реализации ООО «САР-Холдинг» будет иметь следующие характеристики:

1) Главная цель стратегии – повышение конкурентоспособности предприятия за счет снижения издержек на сырье

2) Частными целями будут являться:

– определение влияния поставщиков на стоимость производимой продукции;

– выбор оптимального поставщика сырья;

– перезаключение договоров поставки.

Целевыми ориентирами реализации стратегии предприятия являются:

– снижение издержек предприятия.

### 3.2 Реализация стратегии

Разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «САР-ХОЛДИНГ», должен предшествовать тщательный анализ особенностей деятельности конкурентов, с целью выявления их конкурентных преимуществ, а также анализ рынка услуг по строительству, что позволит сделать выбор в пользу наиболее оптимального мероприятия. В таблице 26 представим последовательность действий сотрудников компании, направленных на поиск оптимального мероприятия.

Таблица 26 – Последовательность действий, при разработке и реализации конкурентной стратегии снижения издержек

Наименование работы	Условное обозначение	Предшествующая операция	Продолжительность, дни
1	2	3	4
Проведение стратегической диагностики	A1	-	2
Разработка схемы вероятностного сопротивления	A2	A1	2
Определение подходящего метода	A3	A2	3
Мобилизация менеджеров на поддержку изменений	A4	A3	2
Обеспечение необходимым информированием и обучение персонала	A5	A3	2
Выявление и мобилизация на реализацию изменений таланты персонала	A6	A4, A5	3

## Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Привлечение консультантов	А7	А6	2
Направление основных внутренних процессов организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей	А8	А7	4
Планирование внедрений конкретных изменений	А9	А8	1
Использование модульного подхода	Б1	А9	3
Четкое разделение ответственности между менеджерами организации	Б2	А9	2
Обеспечение целевого финансирования изменений	Б3	А9	2
Осуществление целевого вознаграждения менеджеров за достижение конкретных результатов	Б4	А9	2
Обеспечение менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений	Б5	А9	2
Обучение менеджеров принимать стратегические решения	Б6	А9	3
Привлечение менеджеров к принятию решений	Б7	Б1,Б2,Б3,Б4, Б5,Б6	5
Практическое внедрение изменений как можно скорее	Б8	Б7	1
Внедрение и планирование изменений параллельно	В1	Б8	1
Контроль данного процесса	В2	В1	3
Создание благоприятной атмосферы для проведения стратегических изменений	В3	В2	1
Адаптация организационной культуры	В4	В3	2
Целенаправленность повышения потенциала персонала	В5	В4	5
Двойная система управления (тактическое и стратегическое управление)	В6	В5	1
Проведение контроля по стратегическим изменениям	В7	В5	1
Стратегический бюджет	В8	В7	3
Решение возникающих проблем и задач	В12	В11	6
Подготовка итоговых документов	Г1	В12	2
Заккрытие финансирования	Г2	Г1	2
Общая длительность			110

Согласно представленным сведениям, общая длительность разработки мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности ООО

«САР-ХОЛДИНГ», составляет 110 дней. Длительность реализации мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «САР-ХОЛДИНГ» может быть сокращена за счет одновременного выполнения представленных ранее работ.

На рисунке 15 представим сетевой график реализации мероприятия. На основе представленного графика следует отметить, что общая длительность мероприятия может быть сокращена до 96 дней.

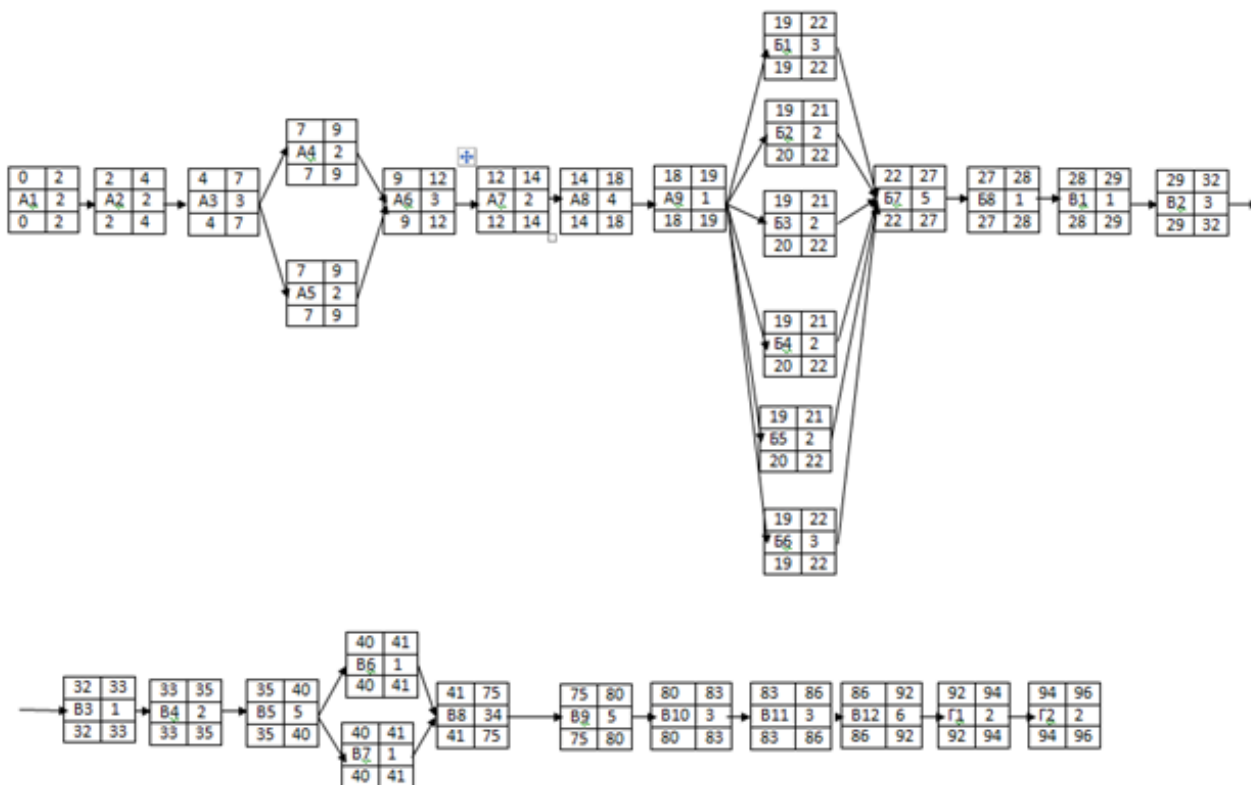


Рисунок 15 – Сетевой график реализации стратегии

Для реализации предложенного мероприятия, следует определить должностных лиц, ответственных за реализацию каждого этапа. В таблице 27 представим матрицу распределения административных задач.

Таблица 27 – Матрица распределения административных задач между участниками мероприятия

Единичные работы	Команда		Начальник отдела продаж	Начальник экономического отдела	Ведущий менеджер по работе с клиентами
	Руководитель	Заместитель руководителя			
1	2	3	4	5	6
A1	!, И	Р		С	
A2	!, И,+	Р		К, Р	
A3	Р	Р		!	
A4	И, !	Р		Р, К	
A5	!, И	Р		Р	
A6	И, Я			С	
A7	Я, И, +, М	П		К, С	
A8	!, И	Р, П		Р, С	
A9	Я, И			С	
B1	О	С		Я	
B2	!, П, +	Р		С, Р	
B3	!, П, +	Р, О		С, Р	
B4	!, П, +	Р, К		С, Р	
B5	!, П, +	Р, К, О		Х, Р	
1	2	3	4	5	6
B6	К	Я, И, +		С	
B7	!, И	О, Р		С, К, Р	
B8	!, О	Р		С, Р	
B9	К	К		Я, И	
B10	!, И	К, С, Р		Р	
B11	Я, О			С	
B12	Я, С	И		К	
B13	К, Р	!, О		Р	
B14	К	Я, Х, О		К	
B15	К	Я, К	О, М	К	
B16	К	Я, О			
B17	С			Я, И	
B18	Р	!, И, +		Р, С	
B19			Об	К	Я, И
B20	К	Я, О			
B21	Р	!, И,+		Р, С	
B22	!, К, О	Р, И		Р, К	
B23	Я, И	И, О		К	
Г1	Я, И	И, О		К, С	
Г2	Я, И			К, С	

В таблице были использованы следующие условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение;

! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р – участие в коллективном принятии решения;

+ – выполнение расчетов;

П – планирование;

О – организация;

К – контроль;

С – согласование;

И – исполнение;

Х – координация;

Об – обучение.

Отметим, что контроль над реализацией мероприятия возлагается на руководство ООО «САР-ХОЛДИНГ». При этом необходимо строго соблюдать сроки мероприятия, с целью достижения его максимальной эффективности.

### **3.3 Оценка экономической эффективности разработанной стратегии**

#### **снижения издержек**

ООО «САР-Холдинг» производит весь ассортимент железобетонных изделий и бетонных изделий необходимый для нужд производства, строительства. Ассортимент выпускаемых изделий определяется строительными нуждами предприятия.

При поступлении заявки на производство продукции для нужд строительства, часть готовых изделий отгружается по заявке.

Структура стоимости сборного железобетона показана в таблице 28.

Таблица 28 - Структура себестоимости сборного железобетона

Наименование затрат	Норма расхода	Цена за единицу, рублей	Себестоимость, рублей	Удельный вес, %
1	2	3	4	5
Основные материалы				
Щебень, метров кубических	0,72	330	237,6	3,35
Цемент, тонн	0,496	2288	1134,8	16,00
Песок, метров кубических	0,583	188	109,6	1,55

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5
Сталь, тонн	0,090	20000	1800,0	25,38
Сталь на изготовление детали, тонн	0,009	20000	180,0	2,54
Вода, метров кубических	0,18	9,33	1,7	0,02
Вспомогательные материалы, рублей			56,91	0,80
Технологическое топливо, рублей			246,6	3,48
Эл/энергия, рублей			99,77	1,41
Заработная плата, рублей			630,96	8,90
Начисления на зарплату, %		0,275	173,51	2,45
Расходы на содержание оборудования, %		1,35	851,80	12,01
Цеховые расходы, %		0,33	208,22	2,94
Общезаводские расходы, %		2,02	1274,54	17,97
Внепроизводственные расходы, рублей			86,02	1,21
Полная себестоимость, рублей.			7092,06	100,00

Расчеты показали, что из основных материалов основную долю в цене сборного железобетона занимают расходы на цемент и сталь. Расходы на содержание оборудования занимают 12,01 % от общей стоимости изделия. Общезаводские расходы занимают второе место по удельному весу среди расходов предприятия - 17,97 %. Затраты на заработную плату и начисления на заработную плату основных рабочих равны, соответственно, 8,9% и 2,45%. Заложенная в стоимость продукции рентабельность равна всего 0,7%. То есть, предприятие с 1 метра кубического сборного железобетона получает доход 49,64 рублей. Цена продукции с учетом рентабельности составляет 7142 рублей за м<sup>3</sup>.

Определим структуру себестоимости раствора товарного (таблица 28).

Таблица 28 - Структура себестоимости товарного раствора

Наименование затрат	Норма расхода	Цена за единицу , рублей	Себестоимость, рублей	Удельный вес, %
1	2	3	4	5
Основные материалы				
Цемент, метров кубических	0,361	2620	945,8	41,07
Песок, тонн	0,791	203,4	364,3	15,82
Вода, тонн	0,18	9,33	1,68	0,07
Технологическое топливо, метров кубических			26,9	1Д7
Эл/энергия, гкалл			17,1	0,74
Заработная плата, рублей			230,68	10,02
Начисления на зар плату, %		0,275	63,44	2,75
Расходы на содержание оборудования, %		1,32	304,50	13,22
Цеховые расходы, %		0,07	16,15	0,70
Общезаводские расходы, %		1,44	332,18	14,42
Полная себестоимость, рублей			2303	100,00

По отношению к себестоимости продукции удельный вес затрат на цемент составляет 41,07 %. Затраты на песок составляют 15,82 % от себестоимости продукции. На третьем месте по затратам находятся общезаводские расходы - 14,42 %. Рентабельность товарного раствора значительно выше рентабельности сборного железобетона и равна 15,22 % по отношению к цене продукции. Цена товарного раствора с учетом рентабельности равна 2 716 рублей за метр кубический.

Расходы на основные материалы составляют основную часть затрат предприятия при производстве продукции. На формирование цены товара значительное влияние оказывают цены на материалы у поставщиков. Именно они закладываются в основу стоимости продукции. Различные поставщики поставляют материалы по разным ценам. Основными поставщиками ООО «САР-Холдинг» являются:



Таблица 29 - Поставщики ООО «САР-Холдинг»

Наименование	Материал
1	2
ООО «ДВ - Цемент», г. Владивосток	Цемент
ОАО «Спасскцемент», Приморский край	Цемент
ЗАО «Асфальт», г. Благовещенск	Щебень
Самостоятельная заготовка	Песок
Белорецкий металлургический комбинат, Кемеровская обл.	Арматура

Материалы, поставляемые этими поставщиками являются наиболее подходящими для производства продукции ООО «САР-Холдинг».

Однако, на рынке существует множество альтернативных поставщиков, которые производят продукцию иного качества, но также пригодную для изготовления некоторых видов изделий. Так, изучение рынка показало, что для поставки цемента можно заключить договора с ОАО «Теплоозерский цементный завод» и с ОАО «Ангарский цементный завод». Цемент этих производителей отличается по качеству, но пригоден для изготовления перемычек, опор и некоторых других видов изделий. Стоимость цемента меньше, чем у имеющихся поставщиков, следовательно, применяя его для изготовления части продукции можно снизить ее себестоимость и уровень затрат предприятия. Альтернативным поставщиком щебня является ООО Новобурейский каменный карьер. Щебень данного производителя меньше по фракциям, чем предусмотрено технологией производства крупных железобетонных изделий, но приемлем для изготовления небольших по размеру видов продукции.

Определим стоимость сборного железобетона при условии покупки цемента у ОАО «Теплоозерский цементный завод» и приобретении щебня у ООО Новобурейский каменный карьер (таблица 30).

Таблица 30 - Себестоимость сборного железобетона (проект)

Наименование затрат	Норма расхода	Цена за единицу, рублей	Себестоимость, рублей	Удельный вес, %
1	2	3	4	5
Основные материалы				
Щебень, метров кубических	0,72	259	186,5	2,70
Цемент, тонн	0,496	2040	1011,8	14,63
Песок, метров кубических	0,583	188	109,6	1,58
Сталь, тонн	0,090	20000	1800	26,02
Сталь на изготовление детали, тонн	0,009	20000	180	2,60
Вода, метров кубических	0,18	9,33	1,7	0,02
Вспомогательные материалы, рублей			56,91	0,82
Технологическое топливо, рублей			246,6	3,56
Эл/энергия, рублей			99,77	1,44
Заработная плата, рублей			630,96	9,12
Начисления на зар плату, %		0,275	173,51	2,51
Расходы на содержание, %		1,35	851,8	12,31
Цеховые расходы, %		0,33	208,22	3,01
Общезаводские расходы, %		2,02	1274,5	18,42
Внепроизводственные расходы, %			86,02	1,24
Полная себестоимость, %			6917,89	100,00

Удельный вес стоимости щебня в себестоимости продукции снизился с 3,35 до 2,7%. Удельный вес расходов на цемент уменьшился с 16 до 14,63%. С учетом рентабельности цена сборного железобетона составила 6966,32 рублей за м<sup>3</sup>.

Для наглядности сравним фактическую и проектную себестоимость сборного железобетона:

Таблица 31 - Сравнительная характеристика фактической и проектной себестоимости сборного железобетона

Наименование затрат	Факт, рублей	Проект, рублей	Отношение, %
Основные материалы			
Щебень, метров кубических	237,6	186,5	78,49
Цемент, тонн	1134,8	1011,8	89,16
Песок, метров кубических	109,6	109,6	100,00
Сталь, тонн	1800,0	1800	100,00
Сталь на изготовление детали, тонн	180,0	180	100,00
Вода, метров кубических	1,7	1,7	100,00
Вспомогательные материалы, рублей	56,91	56,91	100,00
Технологическое топливо, рублей	246,6	246,6	100,00
Эл/энергия, рублей	99,77	99,77	100,00
Заработная плата, рублей	630,96	630,96	100,00
Начисления на зар плату, %	173,51	173,51	100,00
Расходы на содержание, % оборудования	851,80	851,8	100,00
Цеховые расходы, %	208,22	208,22	100,00
Общезаводские расходы, %	1274,54	1274,5	100,00
Внепроизводственные расходы, %	86,02	86,02	100,00
Полная себестоимость,%	7092,06	6917,89	97,54

Уменьшение затрат на щебень составит 21,51%, расходов на цемент - 10,84 %. Сравнивая себестоимость расчетную и фактическую можно увидеть:

$$K = 6917,89/7092,06 = 0,975$$

Соотношение расчетной и фактической себестоимости равно 0,975. Экономия средств составила 174,17 рублей за 1 метр кубический сборного железобетона.

Определим стоимость товарного раствора с учетом того, что

поставщиками цемента будут выбранные производители.

Таблица 32 - Себестоимость товарного раствора (проект)

Наименование затрат	Норма расхода	Цена за единицу, рублей	Себестоимость, рублей	Удельный вес, %
Основные материалы				
Цемент, метров кубических	0,361	2040	736,44	35,18
Песок, тонн	0,791	203,4	364,3	17,40
Вода, тонн	0,18	9,33	1,68	0,08
Технологическое топливо, метров кубических			26,9	1,29
Эл/энергия, гкалл			17,1	0,82
Заработная плата, рублей			230,68	11,02
Начисления на зар плату, %		0,275	63,44	3,03
Расходы на содержание оборудования, %		1,32	304,5	14,55
Цеховые расходы, %		0,07	16,15	0,77
Общезаводские расходы, %		1,44	332,18	15,87
Полная себестоимость, рублей			2093,37	100,00

Так, при снижении закупочных цен на сырье, необходимое для изготовление товарного раствора, его проектная себестоимость на производство 1 тонны составит 2093,37 рублей, что на 209,63 рублей (2303 - 2093,37) ниже фактической.

Составим сравнительную таблицу для товарного раствора:

Таблица 33 - Сравнительная характеристика фактической и проектной себестоимости товарного раствора

Наименование затрат	Факт, рублей	Проект, рублей	Отношение, %
1	2	3	4
Основные материалы			

## Продолжение таблицы 33

1	2	3	4
Цемент, метров кубических	945,8	736,44	77,86
Песок, тонн	364,8	364,3	100,00
Вода, тонн	1,68	1,68	100,00
Технологическое топливо, метров кубических	26,9	26,9	100,00
Эл/энергия, гкалл	17,1	17,1	100,00
Заработная плата, рублей	230,68	230,68	100,00
Начисления на зар плату, %	63,44	63,44	100,00
Расходы на содержание оборудования, %	304,50	304,5	100,00
Цеховые расходы, %	16,15	16,15	100,00
Общезаводские расходы, %	332,198	332,8	100,00
Полная себестоимость, рублей	2303	2093,37	90,90

Сумма затрат на цемент снизится на 22,14 %. Общая себестоимость товарного раствора уменьшится на 9,1 %. Цена товарного раствора с учетом рентабельности равна 2470Д 8 рублей за метр кубический. Экономия средств составит:

$$\text{Э товбет} = 2716 - 2470,18 = 245,82 \text{ рублей}$$

Теперь, удельный вес стоимости цемента в цене товара составляет 84,75 по сравнению с 84,79 % в реальной калькуляции продукции.

Определим эффективность снижения себестоимости продукции в таблице 34.

Таблица 34 – Экономическая эффективность снижения себестоимости

Показатели	Факт	План	Абсолютное отклонение
1	2	3	4
Сборный железобетон			
Себестоимость 1 тонны, рублей	7092,06	6917,89	- 174,17
Цена 1 тонны, рублей	7141,7	7141,7	0

Продолжение таблицы 34

1	2	3	4
Прибыль, рублей	49,64	223,81	174,17
Рентабельность, %	0,7	3,13	2,43
Товарный раствор			
Себестоимость тонны, рублей	2302	2093,37	- 208,63
Цена 1 тонны, рублей	2652,36	2652,36	0
Прибыль, рублей	350,36	558,99	208,63
Рентабельность, %	13,2	21,08	7,88

Таким образом, снизив материальные затраты на изготовление 1 тонны сборного железобетона, уровень рентабельности 1 тонны увеличится на 2,43 %. При этом цена останется прежней. Уровень рентабельности реализации 1 тонны товарного раствора увеличится на 7,88 %, что доказывает эффективность замены поставщиков исходного сырья.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На примере ООО «САР-Холдинг» за основу был принят вариант выпуска нового вспомогательного материала, который можно будет реализовывать как покупателям, так и для собственного производства строительно-монтажных работ.

Проведенные экономические расчеты показали экономическую эффективность проекта.

В результате проделанной работы, основанной на методиках бизнес-планирования, на сложных расчетах, был разработан бизнес-план для освоения новых видов продукции для ООО «САР-Холдинг».

Преимуществами внедрения данного проекта является, что на базе уже существующей организации, на новый отдел будет расходоваться меньше средств на рекламу, на аренду транспорта и помещений.

Так, в результате использования в процессе строительно-монтажных работ продукции собственного производства ООО «САР-Холдинг» сократит затрат на приобретение и доставку данных материалов. Таким образом, внедрение данного производства позволит решить следующие задачи по повышению конкурентоспособности ООО «САР-Холдинг»:

- расширить ассортимент работ и продукции;
- снизить затраты на приобретение строительных материалов;
- снизить стоимость работ в результате снижения материальных затрат;
- увеличить чистую прибыль.

В результате реализации проекта, слабые стороны ООО «САР-Холдинг» в части конкурентоспособности на рынке строительных работ будут нейтрализованы.

Конкурентоспособность предприятия характеризует преимущество этого предприятия в отношении других предприятий этой отрасли как внутри страны, так и за ее пределами и определяется, как правило, в рамках группы

предприятий, принадлежащих к той же отрасли или предприятий, которые производят аналогичные товары (услуги).

Здесь же следует отметить, что одно и то же предприятие в рамках, например, региональной промышленной группы можно признать конкурентоспособным, а в рамках мирового рынка или его сегмента нет.

Для выявления конкурентных преимуществ данного предприятия с другими предприятиями необходимо обеспечить выбор предприятия - лидера для сравнения в отрасли страны или за ее пределами.

Из этого следует, что преимущество предприятия в отношении других предприятий этой отрасли как внутри страны, так и за ее пределами может быть оценено, когда оба предприятия удовлетворяют идентичные потребности клиентов, связанные с соответствующими сегментами рынка и находятся на одинаковых этапах жизненного цикла.

В настоящее время для борьбы с ведущими фирмами компания требует совершенно новых подходов к организации производства и управления, чем те, которыми руководство руководствовались в прошлом.

В настоящее время, для того, чтобы предприятие было конкурентоспособной, требуются совершенно новые подходы к организации производства и управления, чем те, которыми руководствовались в прошлом.

Сегодня конкурентоспособность предприятия зависит не только от новых подходов к организации производства и управления, но и от инвестиционной политики, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии производства.

На конкурентоспособность предприятия влияет ряд факторов, которые являются компонентами (составляющими) конкурентоспособности, которые подразделяются на три группы факторов:

- технико-экономические; - коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают в себя: качество, цену



продажи и эксплуатационные расходы или потребление продукции или услуг. Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции и пр.

Конкурентоспособность обеспечивает получение предприятием высокого конечного результата, что создает условия предприятию выживать в условиях рынка. Управление конкурентоспособностью связано с осуществлением мер по совершенствованию товара, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы. Конкурентоспособность предприятия обеспечивает одновременно конкурентоспособность его продукции.

Отсюда следует вывод о том, что именно создание надежной основы для формирования и развития конкурентного потенциала, способствует совершенствованию механизмов организации и управления конкурентоспособностью предприятий.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акбашев, Р.Х. Оценка конкурентоспособности коммерческих организаций / Р.Х. Акбашев // Маркетинг. - 2016. - № 4. - С101-108.
- 2 Андреев П.А. Обеспечение конкурентного преимущества / П.А. Андреев // Экономика, управление. - 2017. - № 9. - С. 69-73.
- 3 Аруюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ. – 2016. – 122 с.
- 4 Базюк, Н. Ю. Пути повышения конкурентоспособности коммерческих организаций / Н.Ю. Базюк // Российское предпринимательство. – 2017. – № 19 (241). – С. 140-146
- 5 Батьковский, А.М. Совершенствование анализа стратегии конкуренции / А.М. Батьковский // Менеджмент и финансы. – 2017. – № 5. – С. 45 - 51
- 6 Беркович, М.И. Развитие концепции управления предприятием и его конкурентоспособностью на примере компании сотовой связи / М.И. Беркович, М.И. // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. - № 1 (23). – С. 41 - 46
- 7 Борозна, А.С. Экономическая сущность понятия «конкурентоспособность предприятия» / А.С. Борозна // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета. Выпуск 11(81). Экономические науки: Экономика и управление, Финансы и налогообложение, Бухгалтерский учёт и анализ хозяйственной деятельности, Логистика. – Новополоцк: ПГУ, 2016. –С. 266-268.
- 8 Бурцев, А.Л. Анализ конкурентной стратегии коммерческих организаций / А.Л. Бурцев // Экономика. – 2017. – № 3. – С. 22-26
- 9 Быкова, Е.В. Показатели конкурентоспособности товаров и услуг / Е.В. Быкова // Экономика. - 2015. - № 2. - С. 56 - 59.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардариikka. –

2014. – 528 с.

11 Вишневская, Е.А. Методы оценки конкурентных стратегий / Е.А. Вишневская // Экономические науки. – 2016. - № 1. – С. 37-48

12 Воронов, Д.Е. Анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2017. - № 11. – С. 8 - 12

13 Воронов, Д.Е. Анализ конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2018. - № 8. – С. 12 – 18

14 Воронов, Д.Е. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2016. - № 9 . – С. 10 - 14

15 Воронов, Д.Е. Обоснование выбора объектов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2017. - № 4. – С. 32 - 39

16 Воронов, Д.Е. Оценка конкурентоспособности предприятия в сопоставлении с основными конкурентами / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2016. - № 7. – С. 14 - 19

17 Воронов, Д.Е. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его услуг / Д.Е. Воронов // Деловой мир. – 2016. - № 5. – С. 17 - 22

18 Габибова, М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия /М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III международная научная конференция (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2016. – С. 85-87.

19 Глазунов, В.Н. Методика анализа конкурентных преимуществ компании / В.Н. Глазунов // Экономика. - 2016. - № 1. С. 61-75.

20 Головачев, А.С. Методические основы конкурентоспособности предприятий и товаров / А.С. Головачев // Экономика и управление. – 2016. - № 1. – С. 4 - 8

21 Графов, А.В. Оценка конкурентоспособности компании / А.В. Графов // Менеджмент. - 2016. - № 7. - С. 64-67

- 22 Григорян, А.А. Оценка эффективности стратегии конкуренции / А.А. Григорян // Международный менеджмент. – 2016. - № 6(156). - С. 45-49
- 23 Григорян, А.А. Выбор и реализации стратегии конкуренции / А.А. Григорян // Московское научное обозрение. – 2017. - № 1 (5). - С. 10-12.
- 24 Григорян, А.А. Организация внутреннего и внешнего анализа конкурентоспособности организации / А.А. Григорян // Экономика. – 2016. - № 11. – С. 32 - 37
- 25 Григорян, А.А. Применение методики М. Портера для оценки конкурентных преимуществ организации в современных условиях / А.А. Григорян // Вестник университета. – 2016. - № 17 - С. 16 - 20
- 26 Гугелев, А.В. Конкурентоспособность субъектов хозяйствования: проблемы обеспечения и методы регулирования / А.В. Гугелев // Вестник СГЭУ. – 2017. - № 7. – С. 12 - 18
- 27 Давнис, В.В. Проблемы создания и внедрения конкурентной стратегии / В.В. Давнис // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. - № 2 (26). - С. 33 – 43
- 28 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Долгов. – М.: Флинта. – 2017. – 278 с.
- 29 Еленева, Ю.Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособности предприятий / Ю.Я. Еленева // Современное управление. – 2018. - № 7. – С. 4 - 8
- 30 Ендовицкий Д.А. Оценка влияния внешних факторов на стратегию конкуренции организации / Д.А. Ендовицкий // Экономика. - 2016. - № 2. - С. 44-50.
- 31 Ендовицкий, Д.А. Формирование стратегии конкуренции / Д.А. Ендовицкий // Экономика. - 2017. - № 5. - С. 22 - 25.
- 32 Желтенков, А.В. Оценка эффективности применяемой конкурентной стратегии / А.В. Желтеков. 2016. - № 7. – С. 98
- 33 Жукова, Е.А. Методика анализа стратегии конкуренции / Е.А. Жукова. Модели и методы инновационной экономики. ИнвестРегион. – 2016.

- № 2. – С. 5

34 Забаева, М.Н. Оценка конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятия / М.Н. Забаева // Российское предпринимательство. – 2016. - № 19 (217). – С. 67 - 71

35 Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 500 с.

36 Кандалинцев, В.Г. Достижение конкурентной позиции в отрасли коммерческой организацией / В.Г. Кандалинцев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 328 с.

37 Капанадзе, Г.Д. Конкурентная стратегия как ключевой момент для устойчивого развития организации / Г.Д. Капагадзе// Российское предпринимательство. - 2016. - № 22 (220). - С. 10-16;

38 Капанадзе, Г.Д. Оценка конкурентных преимуществ: описание методик / Г.Д. Капанадзе // Российское предпринимательство. – 2017. – № 4 (226). – С. 52-58

39 Киселев М. Анализ конкурентных стратегий / М. Киселев // Экономика. - 2018. - № 10. - С.21 - 25.

40 Киселев, Ю.М. Оценка подходов к созданию конкурентной стратегии / Ю.М. Киселев // ЭКО. - 2016. - № 3. - С. 42 - 48

41 Кокин, А.С. Показатели конкурентоспособности организации /А.С. Кокин// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2016. – № 3(1). - С. 256–261

42 Крылов, Э.И. Методологические вопросы анализа конкурентных преимуществ организации / Э.И. Крылов // Экономика. - 2016. - № 15. - С. 27 - 35.

43 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 374-377.

44 Метлина, А.Е. Конкурентоспособность российских предприятий / А.Е. Метлина // Вестник ТГПУ. – 2016. - № 5 (49). – С. 60 - 63

45 Мусаев, О.М. Применение методики разработки конкурентной

стратегии / О.М. Мусаев // Стратегия и тактика. - 2017. - № 12. – С. 35

46 Остапенко, В.Л. Конкурентная стратегия. Этапы создания / В. Остапенко // Экономист. 2017. - № 8.- С. 28-36

47 Пеньков, Б.Е. Резервы для увеличения конкурентоспособности / Б.Е. Пеньков //Российской предпринимательство – 2017. - № 8. – С. 63 – 72

48 Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер; перевод на русский И.В. Квасюкова [и др.]. – М.: ООО «Интеллектуальная литература», 2016. –740 с.

49 Радулов, Д.Д. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий / Д.Д. Радулов// Российское предпринимательство. – 2018. - № 13 (235). – С. 15 - 22

50 Станько, Д.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Д.В. Станько // Актуальные проблемы экономики. – 2016. - № 9. – С. 112 – 116

51 Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П.В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2016. - № 16 (262). – С. 4 - 15

52 Сысоева, Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия / Е.А. Сысоева //Экономические науки. Экономика и управление. – 2016. - № 12 (73). – С. 282 - 287

53 Фахрутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фахрутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2016. – 312 с.

54 Фомин, П.А. Эффективная конкурентная стратегия / П.А. Фомин // Экономика. - 2016. - № 5. - С 52 – 58

55 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко. – 2018. – 468 с.

56 Фрайберг, Ф.Л. Конкурентное преимущество: основа финансовой стабильности организации / Ф.Л. Фрайберг // Финансовая газета. - 2016. - № 51. - С. 12.

- 57 Фурсеева, М.С. Практика реализации конкурентной стратегии / М.С. Фурсеева // Стратегия и тактика. – 2016. - № 18. – С. 18 – 29
- 58 Хангер, Дж.Д. Основы стратегического менеджмента / Дж.Д. Хангер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2018. – 637 с.
- 59 Экономика фирмы: учебник / В.Я. Горфинкель [и др.]; под ред. В.Я. Горфинкеля. – 3-е изд. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2016. – 485 с.
- 60 Яшин, Н.С. Конкурентоспособность организации: методология, оценка, регулирование / Н.С. Яшин // Вестник СГЭУ. – 2016. - № 5. – С. 3 – 9
- 61 БЭС. Новейший энциклопедический словарь. – М.: РИПОЛ Классик, 2017. – 2144 с.
- 62 Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 319 с.
- 63 Репин В.В. Сравнительный анализ нотаций ARIS eEPC / IDEF0, IDEF3 и продуктов, их поддерживающих (ARIS Toolset / BPwin) [Электронный ресурс] / Сайт «Развитие Бизнеса. Ру». URL: <http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/EOD/arisvsidef.pdf> (дата обращения: 30.10.2018).
- 64 Силбигер С. MBA за 10 дней: Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира: Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 390 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок - Классификационные критерии систематизации видов конкурентных стратегий



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

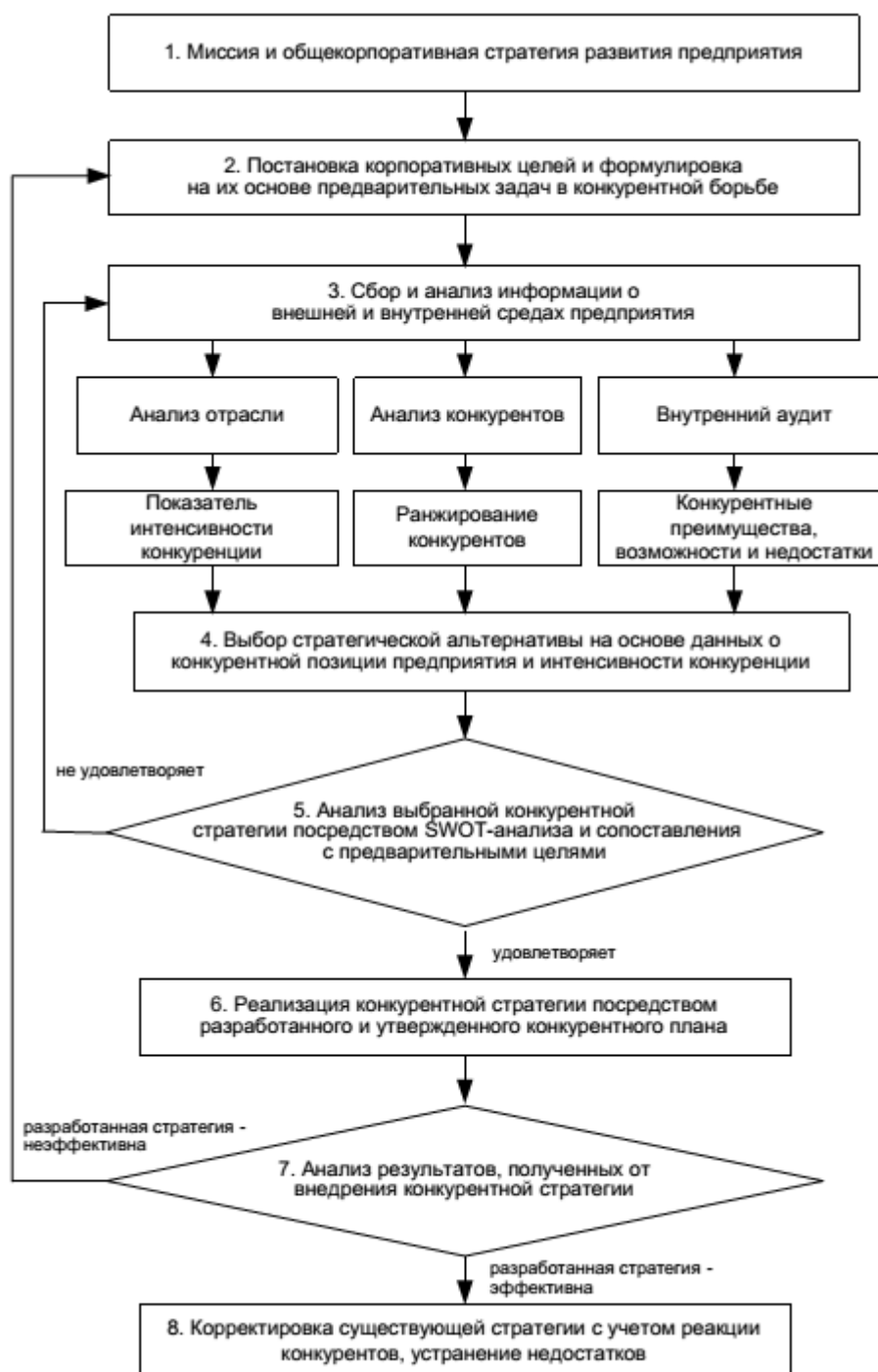


Рисунок - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии