

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 орга-
низации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

– на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности
ООО «СпецГеоСтрой»

Исполнитель

студент группы 972-об

Д.М. Федирко

Руководитель

доцент, канд. экон. наук

А.В. Васильева

Нормоконтроль

А.В. Васильева

Благовещенск 2023

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

подпись

И.О. Фамилия

« _____ » _____ 2023 г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента Федирко Дениса Михайловича

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»

(утверждена приказом от 05.04.2023 № 811-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 14.06. 2023

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, статьи, конспекты, ресурсы сети Интернет

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия, анализ внутренней и внешней среды ООО «СпецГеоСтрой», разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.):

29 таблицы, 13 рисунков, 4 приложения

6. Дата выдачи задания: «19» Апреля 2023 г.

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, доцент, к.э.н

Задание принял к исполнению (дата): «19»Апреля 2023 г.

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит: 71 с., 13 рисунков, 29 таблицы, 51 источников, 4 приложения.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНЦИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой».

Объектом исследования является ООО «СпецГеоСтрой».

Предмет исследования методы повышения конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой».

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятий, методы оценки их эффективности.

Во второй части работы произведен анализ внешней и внутренней среды ООО «СпецГеоСтрой». Выявлены основные проблемы, которые снижают уровень конкурентоспособности.

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой», представлен план реализации предложенных мероприятий и рассчитана их экономическая эффективность.

В процессе написания работы использовались методы экономического анализа, инструменты маркетинга: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, матрица БКГ, а также аналитические методы планирования.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «СпецГеоСтрой» за период 2020 - 2022 гг., данные статистической отчетности АмурСтат г. Благовещенск.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «СпецГеоСтрой»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «СпецГеоСтрой»	24
2.2 Анализ внутренней среды функционирования ООО «СпецГеоСтрой»	28
2.3 Анализ внешней среды ООО «СпецГеоСтрой»	36
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» на рынке г. Благовещенска	41
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»	47
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» и выбор оптимального	47
3.2 Разработка проекта строительства таунхаусов для повышения конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»	52
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»	57
Заключение	62
Библиографический список	67
Приложение А	72
Приложение Б	73
Приложение В	74
Приложение Г	75

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях поступательное функционирование хозяйствующих объектов происходит в условиях конкурентной борьбы, которая является основополагающим фактором их развития в общественных производственно–экономических системах рыночного типа.

В рыночной экономике конкуренция действует во всех звеньях общественного воспроизводственного процесса: производстве, распределении, обмене и потреблении. Она выступает как конкуренция товаров и услуг, капиталов, рабочей силы, кредита, валюты, связана с развитием специализации, разделением труда и наличием различных профессиональных групп, функционирующих в соответствующих звеньях общественного воспроизводственного процесса. Так как конкуренция пронизывает все фазы общественного воспроизводства, то все его участники вступают в конкурентную борьбу.

Конкурентоспособность – показатель, который используется для определения силы потенциала компании для формирования продукта, пользующегося спросом у населения. При этом при оценке конкурентоспособности определяется, на сколько покупатель готов выбирать товар данной фирмы, среди товаров-аналогов.

Конкурентоспособность предприятия определяется не только его товаром, но и внутренней системой функционирования, способностью адаптироваться к новым тенденциям и выживать в условиях жесткой конкуренции.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что в настоящее время, конкурентоспособность предприятия является одним из ведущих показателей, определяющих возможность предприятия продолжать свою деятельность и расти, развиваться. Методы повышения конкурентоспособности на данный момент стандартизированы и опробованы на практике, но все еще реализуются предприятиями Амурской области не в полной мере.

Процесс повышения конкурентоспособности одним предприятием подвигает на изменения другое, что приводит к общему развитию экономики в регионе, росту уровня производства.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой».

Объектом исследования является ООО «СпецГеоСтрой».

Предмет исследования методы повышения конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой».

Для реализации цели исследования были поставлены следующие задачи для решения:

- изучить понятие конкурентоспособность предприятия;
- изучить методы повышения конкурентоспособности предприятий;
- привести характеристику внутренней и внешней среды исследуемого предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности предприятия;
- дать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на выбранном рынке.

В процессе написания работы использовались методы экономического анализа, инструменты маркетинга: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, матрица БКГ, а также аналитические методы планирования.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «СпецГеоСтрой» за период 2020 - 2022 гг., данные статистической отчетности АмурСтат г. Благовещенск.

При написании выпускной квалификационной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению стратегического планирования на предприятиях, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью в целом.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: диалектический и системный анализ, экономико-статистические методы; методы системного анализа и экспертных

оценок.

Основными методами исследования являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой», которые могут быть реализованы данной кампанией.

Период исследования 2020 – 2022 гг.

Период планирования мероприятий 2024 – 2026 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятия и факторы конкурентоспособности предприятия

Согласно литературным источникам, явившимся методологической базой исследования, точного и общепринятого понятия «конкурентоспособности» пока не принято научным сообществом. Поэтому рассмотрим понятие конкурентоспособности, применяемое различными учеными-экономистами (таблица 1).

Таблица 1 – Определение конкурентоспособности предприятия

Автор	Понятие
1	2
З.А. Васильева	Различие требований, предъявляемых к предприятию субъектами рынка должно найти отражение в понятийном аппарате – для потребителей – способность удовлетворять дифференцированные потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров и качеству; – для конкурентов – способность производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности – для инвесторов – возможность использовать производственные и управленческие ресурсы для динамичного развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия; – для субъектов рынка – партнеров (отрасль, регион, кластер, государство) – способность производить конкурентную продукцию и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности на основе синергии
Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг	Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей
И. Ансофф, Г.Я. Киперман, В.Е. Чернов	Конкурентоспособность фирмы во многом зависит от наличия эффективного использования сложившихся в стране базирования условий: необходимых факторов производства развитого спроса, зрелости конкурентной среды, качества управления, разумной государственной политики и даже благоприятных случайностей.
В. Петров, Д.О. Самодуров	Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения производства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей в полном объеме его

1	2
	финансово–экономических обязательства, а также количественный и качественный рост его потенциала.
М. Портер, Д.Е. Ивахник, К.А. Раицкий, А.Н. Романова	Термин «конкурентоспособность» – это многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, фирмы или отрасли; – относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар совершенно может быть не конкурентоспособен на других рынках.
- М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В.Я. Горфинкель, Г.Б.Поляк, Е.Л. Голубков, Е.А. Горбашко	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности
Ж.Ж. Ламбен, А.И. Кредисова, И.А.Спиридонов	Преимущество товарного рынка для предприятия зависит от его собственной конкурентоспособности, то есть от способности удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают его конкуренты. Предприятие конкурентно, если у него есть конкурентное преимущество: оно может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам
Н.С.Яшин	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции

Оценивая данные определения, следует заметить, что в существующих подходах есть определенные различия, однако больше общих черт:

- все авторы распространяют конкурентоспособность как на объект рыночных отношений (товар – услуга), так и на субъекты рынка;
- рассматривают это понятие в условиях рыночной экономики.

Чтобы полнее понять сущность проблемы, на основании приведенных определений установим, что конкурентоспособность, имеет изменчивый характер, оценивая состояние организации в конкретный момент времени и на конкретном рынке. Кроме того, конкурентоспособность имеет относительную природу, так как рассматривается относительно определенного рынка конкурентов, осуществляющих на нем подобную деятельность¹.

Таким образом, в определении конкурентоспособности необходимо учитывать не только особенности данного понятия, но и отличие содержательной

¹ Кныш, М.И. Конкурентные стратегии. СПб.: Питер, 2019. С. 92.

стороны понятий, таких как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товаров». Категории конкурентоспособности товара и предприятия, являясь тесно переплетенными, имеют и значимые различия. Конкурентоспособность товара является важным, но недостаточным условием конкурентоспособности организации. Организация может торговать конкурентоспособным товаром, но при этом не быть конкурентоспособной.

Конкуренцию можно классифицировать по нескольким аспектам. Конкуренция по масштабам развития:

1) Индивидуальная конкуренция – один участник рынка стремится завоевать свое место на рынке, создав лучшие условия. Ярким примером может быть компания Apple. Эти ребята тратят огромные средства на исследования и нововведения. И хотя их продукты не из числа самых доступных, они сумели занять свое место на рынке и обеспечили спрос на свои товары.

2) Местная конкуренция – борьба на определенной территории. К примеру, за звание лучшего ресторана на Canary Wharf.

3) Отраслевая конкуренция – борьба внутри одной отрасли за получения наибольшего дохода.

4) Межотраслевая конкуренция – соревнование между разными отраслями за получение наибольшего дохода.

5) Национальная конкуренция – к примеру, несколько автопроизводителей одной страны ведут соперничество между собой (хороший пример – это автопром Германии).

6) Глобальная конкуренция – это борьба на Мировых рынках.

7) Конкуренция по характеру развития.

8) Свободная (не ограниченная).

9) Регулируемая (ограниченная).

Конкуренция по методам ведения соперничества:

- ценовая конкуренция (соперники снижают цены для привлечения клиентов);

- не ценовая конкуренция (соперники улучшают качество товаров для

привлечения клиентов).

Благодаря сопернической среде устанавливаются правила ведения игры, что обеспечивает контроль ценообразования и соблюдение качества товаров и услуг. Состязание прокладывает дорогу для реализации передовых идей и осуществления нововведений.

Конкуренция выполняет роль рыночного фильтра, с помощью которого отсеиваются неконкурентоспособные, проще говоря, слабые и неэффективные предприятия.

При ценовой конкуренции побеждает тот, кто добивается более низкой цены продукции, чѐм конкуренты. Это, в сущности, борьба за сокращение издержек производства благодаря использованию достижений научно-технического прогресса, научной организации труда, повышения его производительности и т. п.

Под категорией «факторы конкурентоспособности» следует понимать такие явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые приводят к изменениям абсолютной и относительной величины затрат, дохода и прибыли, вследствие чего изменяется уровень конкурентоспособности предприятия².

К факторам конкурентоспособности могут быть отнесены:

- финансовое положение предприятия;
- состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания;
- возможность кредитования;
- действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей³.

² Ахметов Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. №8-2. С.8.

³ Ахметов Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия // Международный научно-исследовательский

Профессор Гарвардской школы М. Портер предложил классифицировать факторы конкурентоспособности по следующим признакам (таблица 2)⁴.

Таблица 2 – Классификация факторов конкурентоспособности предприятия

Классификационный признак	Вид факторов
Характер	- основные – объединение природных ресурсов, климатических условий, географического положения страны, неквалифицированной и полуквалифицированной рабочей силы, дебетового капитала - развитые - высококвалифицированные специалисты, высокотехнологичные производства, современная инфраструктура обмена информацией
По отношению к предприятию	- внешние - совокупность субъектов и сил, которые находятся за пределами предприятия и оказывают какое-либо влияние на её деятельность - внутренние - оказывают прямое воздействие на функционирование предприятия
Степень специализации	- общие – влияют на все составляющие конкурентной среды - специализированные – влияют на несколько составляющих
Время воздействия	- краткосрочные – факторы оказывают быстрое воздействие - среднесрочные – действие проявляется через время - долгосрочные – длительное воздействие
По механизму возникновения	- естественные - искусственно созданные

К основным факторам конкурентоспособности, как внешней, так и внутренней среды предприятия, относят объединение природных ресурсов, климатических условий, географического положения, неквалифицированной и полуквалифицированной рабочей силы, дебетового капитала.

Развитые факторы:

- высококвалифицированные специалисты;
- высокотехнологичные производства;
- современная инфраструктура обмена информацией.

Следует отметить, что основные факторы достаточно объективны, для их создания потребуется незначительное количество государственных вложе-

ний и частных инвестиций.

Для конкурентоспособности предприятия большое значение имеют развитые факторы. Для их дальнейшего развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Также необходимо использовать высококвалифицированные кадры и высокие технологии для создания развитых факторов. Развитые факторы часто базируются на основных факторах, которые, не являются надежным источником конкурентоспособности предприятия, но должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе можно было создать родственные развитые факторы.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Большинство методов оценки конкурентоспособности основывается на восьми критериях, предложенных французскими экономистами А. Олливье, А. Дайан, Р. Урссе:

- качество - соответствует ли продукт высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляется путем опросов и сравнительных тестов;
- концепцию товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- цену товара с возможной наценкой;
- финансы предприятия;
- виды и способы торговли;
- наличие послепродажного обслуживания, которое обеспечит предприятию постоянных клиентов;
- возможность внешней торговли предприятия;
- качество предпродажной подготовки, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Один из методов разработан А. Олливье, А. Дайан, Р. Урссе - «многоугольник конкурентоспособности». Данный метод заключается в оценке клю-

чевых свойств предприятия и его товаров (услуг), сравнении с конкурентами и в визуализации результатов сравнения в форме многоугольника⁵. Метод построения «многоугольника» помогает определить преимущества и слабые стороны фирм - конкурентов, что дает возможность острой конкуренции на рынке использовать свои сильные стороны и слабые стороны конкурента. Недостатком этого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере то или иное предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность (рисунок 1).

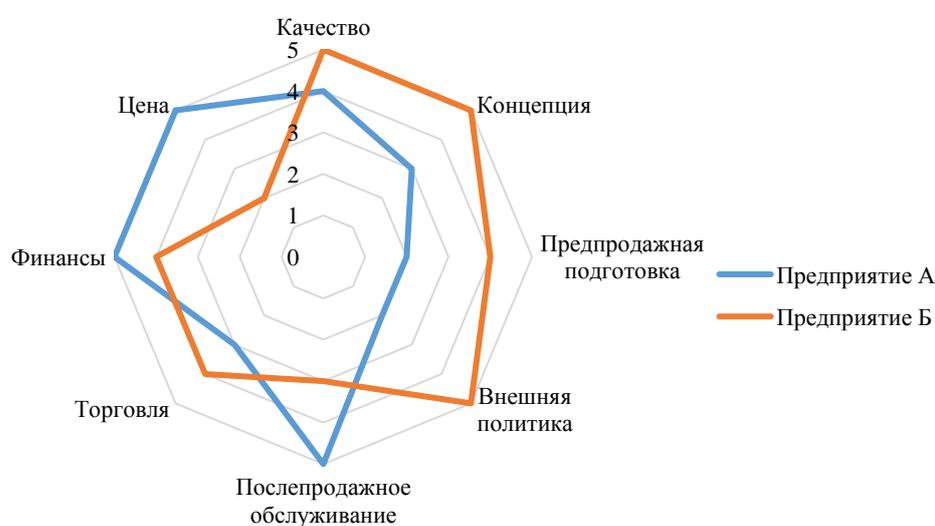


Рисунок 1 - Многоугольник конкурентоспособности

В. Л. Белоусов предлагает учитывать деловую активность и эффективность деятельности организации⁶. Методом их оценки является финансовый анализ показателей финансовой отчетности, данный анализ является частью анализа внутренней среды предприятия. Так же в процессе анализа внутренней среды предприятия оценивается эффективность производственной деятельности (рентабельность, финансовая устойчивость). Организацию сбыта и продвижение продукта на рынке, его конкурентоспособность на рынке, можно оценить с помощью таких методик,

⁵ Олливе А., Дайан А., Урсе Р. Международный маркетинг: пер. с фр. 5-е изд. Москва, 2023. С. 133.

⁶ Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. С.25.

как анализ БКГ, анализ 5 сил.

Наиболее популярным в экономической литературе является подход, который основывался на объединении всех факторов конкурентоспособности в две группы: внешние факторы, которые в меньшей степени определяются предприятием и внутренние, практически полностью зависящие от предприятия (В. Синько, Р. Ю. Емадаков)⁷. (Рис.2)



Рисунок 2 - Внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Оценку внешних факторов производят с помощью маркетингового инструмента «PEST анализ». Это простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 3) или в табличной форме.

⁷ Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // стандарты и качество. 2023. № 4. С. 54.



Рисунок 3 – Пример матрицы анализа PEST

Каждому фактору, для удобства присваивается вес и значимость для деятельности предприятия. Обобщенную оценку влияния внешней среды можно произвести с помощью простых математических операций.

После использования доступных методов финансового и маркетингового анализа как внутренней, так и внешней среды, все показатели следует оценить в совокупности. Наиболее доступный способ оценки – составит матрицу SWOT-анализа. SWOT расшифровывается так:

Strengths – сильные стороны компании,

Weakness – слабые стороны компании,

Opportunities – возможности внешней среды,

Threats – угрозы внешней среды.

Методика состоит из выявления этих самых «S», «W», «O» и «T», их экспертной оценки и определения направлений совершенствования продукта, производственных процессов, клиентского сервиса, бренда:

Шаг 1. Оценка внутреннего потенциала организации.

Шаг 2. Анализ конкурентоспособности и косвенных факторов внешней среды: политических, экономических, социально-демографических, технологических, экологических, правовых.

Шаг 3. Построение матрицы SWOT-анализа.

SWOT-анализа помогает компании найти и использовать в стратегии свои сильные стороны, сформировать УТП – уникальное торговое предложение. Если компания пока не имеет сильных отличительных преимуществ, анализ позволяет проанализировать свой потенциал в достижении маркетинговых целей:

- обнаруживает уязвимые места компании и дает понять, как они тормозят развитие бизнеса;
- позволяет узнать, какие ресурсы, квалификации и мероприятия стоит задействовать, чтобы усилить конкурентную позицию;
- выявляет критичные для компании угрозы, что позволит предпринять ряд стратегических действий для хорошей защиты.

Можно выделить типы SWOT-анализа, которые отличаются принципом построения, своими целями и результатом.

Тип 1. Количественный. Такого вида матрица состоит из перечисления стратегически важных «S», «W», «O» и «T». При ее построении важно помнить о трех вещах: опирайтесь исключительно на достоверную информацию. Рассматривайте факторы в рамках тех географии, аудитории, рынка, в которых вы работаете. Каждый пункт в матрице расписывайте как можно более детально и четко: если продажи производятся в Брянске, учитывайте экономику и демографию Брянска, если известны конкретные цифры – прописывайте их, при необходимости упоминайте конкретных конкурентов, указывайте законы.

Использовать матрицу количественного SWOT-анализа можно в следующих целях:

Для демонстрации сотрудникам положения компании на рынке.

Для вовлечения сотрудников в решение стратегических задач компании и генерации свежих идей, взгляда изнутри, выявления узких мест. Матрицу можно использовать как базу для «Ящика идей», «Мозговых штурмов», презентаций на планерках.

Тип 2. Качественный. Матрица качественного SWOT-анализа включает в себя количественный анализ, а также экспертную оценку и значимость для бизнеса каждого фактора внешней и внутренней среды.

- дает понять, какие факторы для вас наиболее важны в данное время;
- помогает оценить потенциал, угрозу и возможности на рынке при текущих обстоятельствах;
- показывает, на что следует обратить внимание и предпринять меры;
- требует дополнительного привлечения специалистов и руководителей для грамотной оценки;
- не дает определить мероприятия по развитию бизнес-процессов.

Использовать матрицу качественного SWOT-анализа можно в следующих целях:

- когда нужно определить приоритетные направления развития.
- для оценки текущего положения в нише среди конкурентов.
- чтобы сравнить уровень внешней угрозы и имеющихся возможностей.

Тип 3. Корреляционный. Матрица корреляционного SWOT-анализа собирается на основе сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз извне и взаимосвязей между ними. Взаимосвязь всех факторов позволяет обнаружить новые стратегии роста бизнеса, которые вам диктует внешняя среда и внутренняя обстановка в компании.

Особенности корреляционной матрицы:

- показывает, что нужно улучшить, чтобы удовлетворить спрос;
- определяет способы использования возможностей рынка;
- поможет минимизировать риски с помощью имеющихся инструментов;
- выделение всевозможных путей развития компании требует работы группы специалистов;
- процесс долгий и трудоемкий;
- матрица не наглядна, сложно читаема.

Использовать матрицу корреляционного SWOT-анализа можно в следу-

ющих целях:

- чтобы определить антикризисный план действий;
- для усовершенствования своего торгового предложения;
- если вы хотите устранить узкие места в бизнес-процессах;
- чтобы выстроить бизнес-стратегию.

В данной работе будет использован второй тип матрицы. Она поможет выявить имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны. Учесть при выборе методов их нивелирования существующие угрозы со стороны внешней и внутренней среды, наметить пути решения проблем.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- рост объемов реализации продукта;
- улучшение качества выпускаемого продукта;
- уменьшение расходов;
- бенчмаркинг.

Одно из направлений повышения конкурентоспособности – рост объемов реализации продукта (услуг или работ). Следует учитывать, что повышение объемов реализации само по себе не принесет желаемых результатов, поскольку при этом не учитываются такие важные показатели, как величина расходов предприятия, его прибыль и т.д. При организации производственного процесса и планировании объемов в соответствии с данным методом необходимо решить ряд задач, одной из важнейших из которых является определение объема реализации продукта, при котором будет обеспечена безубыточная производственная деятельность.

Так же для обеспечения рынка сбыта производимой продукции следует предпринять мероприятия по увеличению спроса на нее. Такими мероприятиями могут быть:

- повышение рекламной активности (разработка рекламной компании,

модернизация сайта, организация встреч и презентаций, участие в выставках и ярмарках);

- разработка программы лояльности для постоянных покупателей;
- предоставление входных скидок для новых заказчиков;
- предоставление объемных скидок для оптовых покупателей;
- модернизация вида товара – упаковки, цвета и т.д. в зависимости от запроса покупателей;
- для крупных и технологичных товаров подойдет метод «тест-драйва».

Наилучшие показатели роста спроса на товар можно заметить при применении нескольких мероприятий одновременно. Наибольший отклик у покупатели имеет, конечно, реклама в различных ее модификациях.

Еще одно направление – это улучшение качества выпускаемого продукта, что окажет влияние на: ускорение НТП, освоение новых рынков, увеличение экспорта, процветание. Решение проблемы качества продукта поднимет имидж предприятия у покупателей, станет залогом выхода на внешний рынок, а также будет являться основой для получения максимальной прибыли.

Для выполнения задачи улучшения качества товара предприятию следует обратить внимание и реализовать следующие мероприятия:

- повышение технологичности производственной деятельности для снижения себестоимости новой модификации выпускаемой продукции;
- изучение запроса покупателя и внедрение инноваций в новый товар в соответствии с полученным запросом;
- внедрение в деятельность организации дополнительных видов предпродажного и послепродажного обслуживания;
- предоставление гарантий;
- сегментирование рынка и выход на рынок товаров различных категорий «эконом», «оптимальный», «люкс».

Следует заметить, что разделение и сегментирование рынка может подойти и в случае повышения конкурентоспособности благодаря уменьшению расходов.

Уменьшение расходов – это традиционный, старый и наиболее исследованный метод повышения конкурентных преимуществ. В данном случае в выигрышном положении будет находиться то предприятие, которое поведя определенный комплекс мер достигло меньших затрат, чем конкуренты. Однако в современных условиях удержать такое преимущество достаточно трудно, т.е. реализация этого метода требует четкой, скоординированной работы сотрудников по совершенствованию технологий производства, логистики и НИОКР, менеджмента персонала и организационной культуры. Предприятия, выбирающие путь усиления конкурентных затрат, постоянно анализируют затраты на всех стадиях проектирования, выпуска и реализации продукта. Важную роль здесь играют маркетологи, которые должны непрерывно заниматься мониторингом рынка, проводить функционально-стоимостной анализ, отслеживать новейшие технологии, а также расходы предприятий-конкурентов.

Для того, чтобы снизить расходы предприятия, связанные с производственной деятельностью, как и в случае с совершенствованием качества следует модернизировать производственную деятельность, если у предприятия нет на это средств, то следует обратить внимание на следующие мероприятия:

- снижение себестоимости за счет оптимизации логистических цепочек и выбора наиболее выгодных поставщиков материалов и комплектующих, которые будут использованы в производственной деятельности;

- снижение себестоимости за счет оптимизации затрат (чисто экономическая категория, достигается методом нормирования);

- снижение потребности в ресурсах – повышение производительности труда и сокращение штата работников;

Следует сделать небольшое отступление в части повышения производительности труда. Оно всегда связано с повышением нагрузки на работников предприятия. И если данное мероприятие будет вменено силовым методом, то реакция работников будет прямо обратная – производительность снизится и качество товара вместе с ним. Следует выбрать такой метод стимулирования, который позволит персоналу самостоятельно и с выгодой для себя брать до-

полнительные обязанности, получать за это материальную и моральную выгоду. Очень важна возможность профессионального роста. Но это целая наука и далее расширять данную тему в рамках ВКР мы не будем.

- можно снизить себестоимости за счет использования более дешёвых товаров или сокращения дополнительных услуг предлагаемых покупателям (например, вменив самовывоз или взимать плату за доставку).

Еще один эффективный инструмент повышения конкурентоспособности предприятия – бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематический, непрерывный поиск и изучение передового опыта конкурентов и игроков смежных отраслей, постоянное сравнение желаемых результатов и изменений бизнеса с разработанной эталонной моделью. На основании полученных сведений необходимо обеспечить поддержку системы постоянных улучшений результативности деятельности.

При использовании бенч-маркетинга необходимо иметь в своем штате отдельную единицу персонала, которая будет заниматься только выявлением нововведений и составление бизнес-планов по их внедрению. Такие специалисты всегда дорого стоят, но их польза для компании весьма высока.

Предприятию следует быть высокотехнологичным, т.е. необходимо максимально компьютеризировать все процессы документооборота, расчета показателей, заказов, логистики и т.д.

Бенч-маркетинг хорошо практиковать на предприятиях услуг, в том числе в гостиницах. Ярким примером данной стратегии является введение новых услуг «как у соседа», оформление комнат в наиболее востребованном стиле, установка простейших доп. услуг в номере (наличие фена) и т.д. В ход идут все наиболее востребованные и не дорогие нюансы, которые быстро повышают спрос и приносят дополнительную прибыль практически «из воздуха».

Вывод. Таким образом, в первой главе данной работы были рассмотрены основные этапы, определяющие выбор того или иного мероприятия для повышения конкурентоспособности предприятия, которое будет максимально выгодным и принесет дополнительный доход с большей долей вероятности.

Общее определение конкурентоспособности не существует, но все выдвинутые теории ведущих экономистов теоретиков, схожи по своей сути. Выделяют конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара. При этом, эти два критерии имеют между собой слабую корреляцию. Так же конкурентоспособность различается по геополитическим масштабам (глобальная, государственная, региональная,), отраслевым – в зависимости от занимаемого сегмента и т.д.

Факторы конкурентоспособности тоже в различных трудах отечественных и зарубежных экономистов отличаются, и зависят от характеристик самого предприятия. Таким образом нет универсального рецепта определения конкурентоспособности, но есть большой выбор инструментов для ее определения.

В данной работе будут использованы все описанные в данной главе инструменты, а также по результатам исследования будет определено какое направление повышения конкурентоспособности выбрать, и какие мероприятия для этого необходимо реализовать.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «СПЕЦГЕОСТРОЙ»

2.1 Краткая характеристика ООО «СпецГеоСтрой»

Компания ООО «СпецГеоСтрой», адрес: Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Ломоносова, д. 223 офис 24 зарегистрирована на рынке строительной индустрии с 31 декабря 2002 года. Осуществляет свою деятельность более 11 лет. Организации присвоены ИНН 2801084479, ОГРН 1022800535680, КПП 280101001. Основным видом деятельности является строительство жилых и нежилых зданий, всего зарегистрировано 13 видов деятельности по ОКВЭД.

Учредителем компании является ООО «Строймост». Количество совладельцев (по данным ЕГРЮЛ): 2, директор - Рязанов Дмитрий Витальевич. Размер уставного капитала 10 000 руб.

Компания ООО «СпецГеоСтрой» принимала участие в 8 тендерах. ООО «СпецГеоСтрой» выполняет курирование строительных работ на территории Амурской области. Основным объектом строительства в данный момент является здание по адресу Воронкова, д. 9, ЖК «ул. Воронкова». Срок сдачи дома в эксплуатацию: 2 квартал 2024 года Тип участия: переуступка от юр. лица прав по договору долевого участия в соответствии с ФЗ 214.

Компания принимает заказы на выполнение работ от основного учредителя, организует документальное оформление, поиск строительных бригад на основании договора-подряда. Несет ответственность за качество выполнения работ и сроки сдачи объекта.

Компания имеет в своем распоряжении строительную технику, большая часть которой находится в финансовом лизинге.

Так же компания занимается предоставлением техники в субаренду, для выполнения временных работ.

Численность персонала в соответствии со штатным расписанием составляет 16 человек. Большая часть работников – специалисты. Организационная структура ООО «СпецГеоСтрой» приведена на рисунке 4.

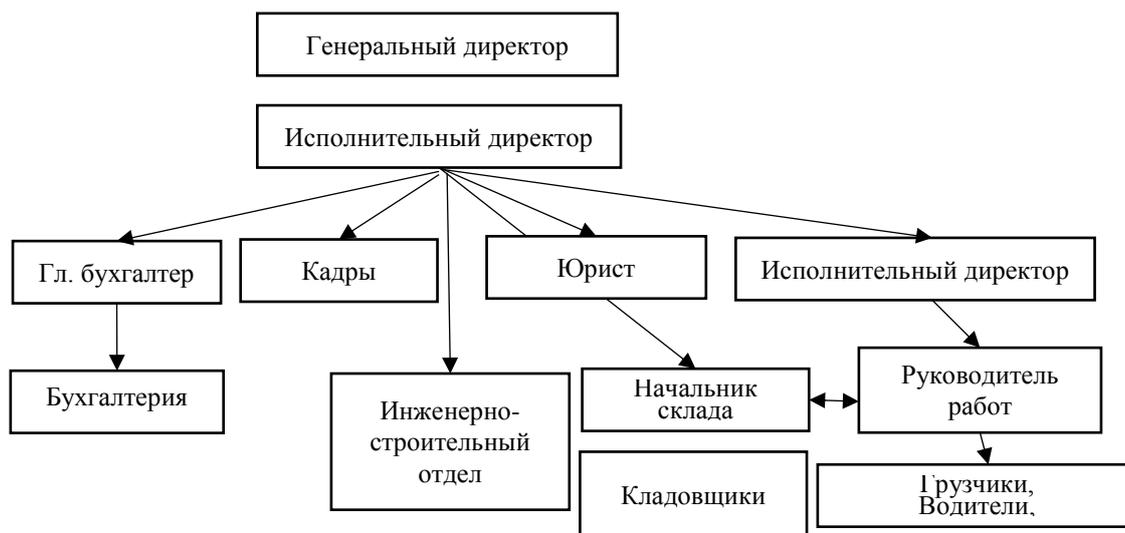


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «СпецГеоСтрой»

Предприятием руководит генеральный директор, который принимает основные решения. За организацию основной деятельности отвечает исполнительный директор, который также может замещать генерального директора в случае его отсутствия и имеет право подписи всех документов.

Исполнительному директору подчиняется руководитель работ, который отвечает за качество выполнения работ субподрядной организацией, эффективность использования техники, отсутствие простоев, выполнение сметных расходов и т.д.

У компании имеется собственный склад материалов. Материальная ответственность за наличие и сохранность материальных ресурсов лежит на начальнике склада, которому подчиняется 2 кладовщика.

В распоряжении руководителя работ находится 2 водителя личных машин директора и инженера, 2 грузчика, которые выполняют работы как на складе, так и при выгрузке материалов на месте выполнения работ (стройке).

Специалисты компании представлены:

- главный бухгалтер, который отвечает за составление отчетности и предоставления ее в фискальные органы;
- бухгалтер, выполняющий функции нормировщика и ведущего отчетность по материальным ценностям;

- юрист, отвечающий за юридическую отчетность при оформлении жилых зданий;

- инженер по кадровой работе, который так же отвечает за соблюдение норм безопасности при производстве работ субподрядной организацией;

- инженер строительного отдела занимается вопросами соблюдения технических проектных норм задания и контролирует все вопросы технической безопасности жилых зданий, отвечает за составление и оформление технической инженерной отчетности, которая строго проверяется при сдаче дома в эксплуатацию.

Миссия ООО «СпецГеоСтрой»: «Обеспечение населения Амурской области качественным, безопасным жильем».

В компании соблюдаются все требования законодательства, СанПиН, СНиП, локальные нормативные акты, приказы и рекомендации профильных органов».

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «СпецГеоСтрой»

Показатели	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Выручка, тыс. руб.	113306	55480	40096	-57826	-15384	48,96	72,27
Себестоимость, тыс. руб.	64768	29716	22192	-35052	-7524	45,88	74,68
Валовая прибыль, тыс. руб.	48538	25764	17904	-22774	-7860	53,08	69,49
Прибыль от продаж, тыс. руб.	36876	19495	248	-17381	-19247	52,87	1,27
Чистая прибыль, тыс. руб.	28530	14001	8028	-14529	-5973	49,07	57,34
Численность работников, чел.	16	16	16	0	0	100,00	100,00
Основные фонды, тыс. руб.	6302	4438	1507	-1864	-2931	70,42	33,96
Рентабельность продаж, %	42,84	46,44	44,65	3,600378	-1,78552	108,40	96,16

Из приведенных данных видно, что выручка организации значительно уменьшилась за текущий период. Более наглядно это показано на рисунке 5.

Наибольший рост выручки наблюдается в 2020 году, затем она идет на снижение. В 2021 году в сравнении с 2020 годом выручка снизилась на 57

826тыс. руб. Темп снижения выручки составил 48,96 %.

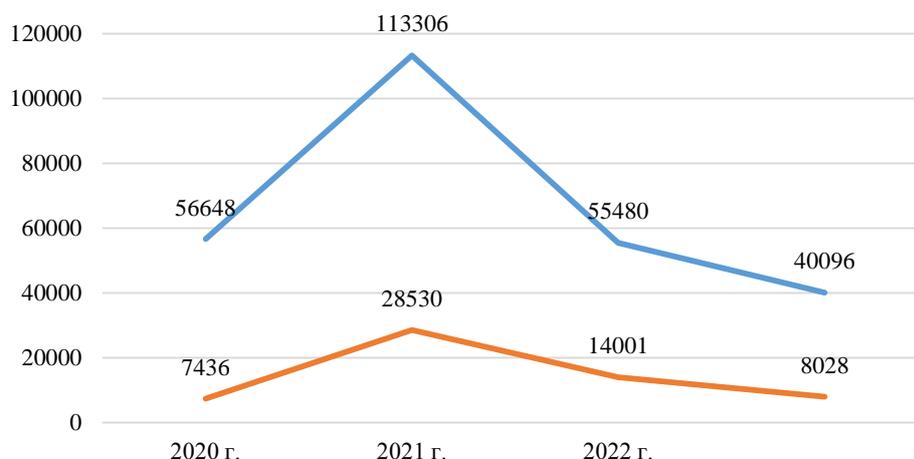


Рисунок 5 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «СпецГео-Строй»

В 2022 году выручка снизилась еще на 15 384 тыс. руб. А темп снижения снизился. Уменьшение выручки произошло на 27,73 %.

Динамика себестоимости также отрицательная. Показатели себестоимости в 2021 году уменьшились на 35052 тыс. руб. в сравнении с 2020 годом. Себестоимость за период 2020 – 2021 гг. снизилась на 54,12 %. В 2022 году себестоимость продолжает снижаться. Общее снижение себестоимости в 2022 году составило 7 524 тыс. руб. Наблюдается опережение темпов снижения выручки над темпами снижения себестоимости.

В 2021 году снижение чистой прибыли составило 50,93 %, в натуральном выражении, предприятие получило на 14 529 тыс. руб. меньше, чем в 2020 году. В 2021 году наблюдается замедление темпов снижения чистой прибыли. Чистая прибыль в 2022 году в сравнении с 2021 годом снизилась на 42,66 %, или на 5 973 тыс. руб.

Численность персонала предприятия за исследуемый период не изменилась. Предприятие работает стабильно, даже в условиях экономического кризиса, который начался в феврале 2021 года.

Негативным показателем является стремительное снижение основных фондов в стоимостном выражении. Если в 2021 году стоимость основных

фондов составила 4 438 тыс. руб., что на 29,58 % меньше их стоимости в 2020 году, то к 2022 году стоимость основных фондов снизилась еще на 66,04 % и составила 1507 тыс. руб.

Рентабельность продаж компании не только не снизилась в период снижения выручки, но и укрепилась. Если в 2020 году она составила 42,84 копейки с каждого рубля полученной выручки, то к 2022 году рентабельность выросла на 1,81 пункта и составила 44,65 %.

Таким образом, из представленного анализа можно сделать вывод, что предприятия занимает прочную позицию на строительном рынке. Предприятие не производит самостоятельный выбор объектов строительства, а является дочерним для ООО «СтройМост». У предприятия собственный баланс и система управления. Организационная структура отвечает требованиям заявленного вида деятельности.

Доходы ООО «СпецГеоСтрой» за текущий период сократились, как и большинства строительных компаний страны. Это связано с финансовым кризисом, начавшимся в феврале 2022 года. Не смотря на снижение объемов работ, предприятие продолжает осуществлять свою деятельность, а показатели рентабельности только растут.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «СпецГеоСтрой»

Анализ внутренней среды – это поиск критически важных элементов, которые будут влиять на исход ситуации, улучшение либо ухудшение целевых показателей. В данной работе анализ внутренней среды будет начат с трудовых ресурсов. Т.к. динамика в данной организации не наблюдается, оценим их по половозрастному составу и образованности.

Динамика и структура трудовых ресурсов приведена в таблице 4.

Как уже говорилось ранее, снижение или увеличение численности персонала компании за исследуемый период не происходило. Компания работает стабильно. Большая часть – 37,5 % приходится на рабочие должности – это водители автотранспорта, грузчики, кладовщики.

Таблица 4 – Структура трудовых ресурсов ООО «СпецГеоСтрой» 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Наличие работников, всего	16	100	16	100	16	100
из них:						
руководители	5	31,3	5	31,3	5	31,3
специалисты	5,00	31,3	5,00	31,3	5,00	31,3
рабочие	6,00	37,5	6,00	37,5	6,00	37,5

Должности руководителей отделов и специалистов, работающих в них разделились в одинаковом соотношении. 31,3 % от всей численности. В компании четка разграничены зоны ответственности, нет наложения обязанностей или их дублирование.

Квалификация кадрового состава и половозрастная структура персонала предприятия представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Профессионально квалификационная структура кадров ООО «СпецГеоСтрой» 2020 – 2022 гг.

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2020 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2021 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2022 год.	Удельный вес, %
Группировка по возрастным признакам						
До 20 лет	2	12,50	1	6,25	0	0,00
20 – 45 лет	5	31,25	6	37,50	6	37,50
45 - 60 лет	9	56,25	9	56,25	10	62,50
	16	100,00	16	100,00	16	100,00
По полу:						
Мужчины	14	87,50	14	87,50	13	81,25
Женщины	2	12,50	2	12,50	3	18,75
Итого:	16	100	16	100	16	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	3	18,75	2	12,50	0	0,00
Среднее, средне специальное	1	6,25	2	12,50	4	25,00
Высшее	12	75,00	12	75,00	12	75,00
Итого:	16	100	16	100	16	100
По трудовому стажу:						
До 5 лет	2	12,50	1	6,25	0	0,00

Продолжение таблицы 5

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2020 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2021 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2022 год.	Удельный вес, %
5 – 22 лет	14	87,50	15	93,75	16	100,00
Итого:	16	100	16	100	16	100

В компании на протяжении исследуемого периода 2020 – 2022 гг. изменений в штате практически не произошло. В 2018 и 2019 году были приняты два новых работника, возраст которых был до 20 лет на должность грузчиков, за период работы они не только остались в коллективе, но и повысили уровень своего образования. На момент 2022 года в компании работает 37,5 % лиц в возрасте от 20 до 45 лет и 62,5 % старше 45 лет.

Большее число работников в компании – мужчины. Женщины занимают всего 2 должности – главный бухгалтер и бухгалтер. В 2022 году принята еще одна женщина на должность кладовщика взамен уволившегося работника.

Положительным фактором является то, что большинство работников имеют специализированное образование – строительство. Высшее образование имеют 12 работников – это 75 % от персонала компании, только 12 работников получили средне специальное образование.

Отрицательным фактором является то, что маловероятен рост по служебной лестнице. Когда штат так долго обновляется, то и повышение в должности происходит медленно.

Большинство работников работают в компании свыше 5 лет, что так же является положительным фактором. Квалифицированные кадры – основа успешного производства.

Эффективность производственной деятельности компании можно установить при анализе ее финансовых результатов и определив рентабельность (таблица 6).

Из приведенных расчетных показателей можно сделать вывод, что наименьшее значение эффективности использования имеют производственные фонды. Значение их рентабельности в 2020 году составляла 440 %, в 2021 году этот показатель резко снизился до 18,02 % за счет снижения прибыли и стре-

мительного роста производственных запасов. 2022 году показатель составил 0,77 %. Общее снижение значения данного показателя составило 439,8 пунктов. Наибольшую роль в снижении показателя оказал рост стоимости запасов предприятия, если в 2020 году они составили всего 2079 тыс. руб., то в 2021 году их рост составил 49,8 раза и к концу года в стоимостном выражении запасы составили 103 720 тыс. руб., а к концу 2022 года уже 147 886 тыс. руб.

Таблица 6 – Динамика финансовых показателей и рентабельности ООО «СпецГеоСтрой» за период 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютные изменения, (+, -)		Темп роста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	36876	19495	248	-17381	-19247	52,87	1,27
2. Выручка, тыс. руб.	113306	55480	40096	-57826	-15384	48,96	72,27
3. Себестоимость, тыс. руб.	64768	29716	22192	-35052	-7524	45,88	74,68
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0		
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	11662	13793	10132	2131	-3661	118,27	73,46
6. Стоимость основных средств, тыс. руб.	6302	4438	1507	-1864	-2931	70,42	33,96
7. Стоимость запасов, тыс. руб.	2079	103720	147886	1E+05	44166	4988,94	142,58
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	28530	14001	8028	-14529	-5973	49,07	57,34
9. Стоимость активов, тыс. руб.	6302	4438	1507	-1864	-2931	70,42	33,96
10. Сумма собственного капитала, тыс. руб.	42173	43862	30502	1689	-13360	104,00	69,54
Рентабельность продаж, % (п. 1 × 100 / п. 2)	32,55	35,14	0,62	2,593	-34,52	107,97	1,76
Рентабельность основной деятельности (для производственных компаний - рентабельность производства), % (п. 1 × 100 / (п. 3 + п. 4 + п. 5))	48,25	44,81	0,77	-3,441	-44,04	92,87	1,71
Рентабельность производственных фондов, % (п. 1 × 100 / (п. 6 + п. 7))	440,00	18,02	0,17	-422	-17,86	4,10	0,92
Рентабельность активов, % (п. 8 × 100 / п. 9)	452,71	315,48	532,71	-137,2	217,2	69,69	168,86
Рентабельность собственного капитала, % (п. 8 × 100 / п. 10)	67,65	31,92	26,32	-35,73	-5,601	47,18	82,45

Динамика рентабельности продаж по прибыли от продаж не однозначна. В 2021 году в сравнении с 2020 годом наблюдается рост показателя на 2,6

пункта (с 32,55 % до 35,14 %). Динамика данного показателя представлена на рисунке 6.

В 2022 году этот показатель резко снижается на 34,52 пункта и составила к концу года всего 0,62 %. Т.е. в 2022 году компания получила всего 0,62 копейки с каждого полученного рубля выручки.

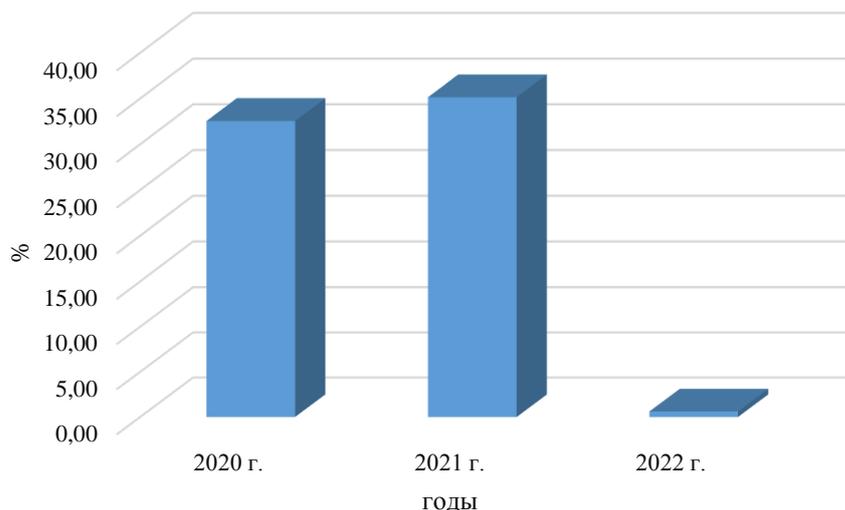


Рисунок 6 – Динамика рентабельности продаж ООО «СпецГеоСтрой»

Умение управлять имеющимися ресурсами, хорошо отражает показатель рентабельности активов. Динамика показателя рентабельности активов представлена на рисунке 7.

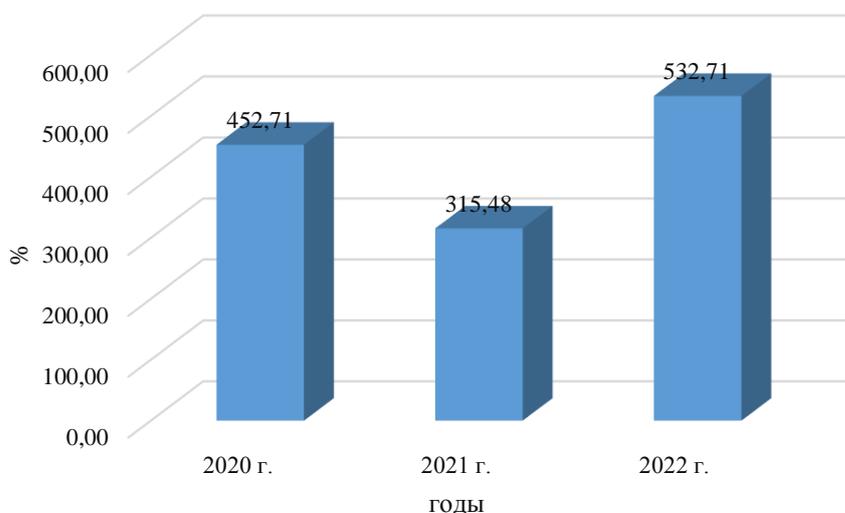


Рисунок 7 – Динамика рентабельности активов

В 2020 году значение показателя рентабельности активов составило 452,71 %, но результат оказался не устойчивым и в 2021 году показатель снизился на 137,2 пункта и составил 315,48 %. В 2022 году показатель рентабельности активов значительно вырос на 217,2 пункта и составил 532,71 %. Данный показатель характеризует компанию как хорошего инвестора.

Далее рассмотрим показатели финансовой устойчивости и ликвидности компании, которые характеризуют ее финансовую зависимость и способность быстро погасить все долги за счет быстрореализуемых активов. Динамика коэффициентов финансовой устойчивости представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости ООО «СпецГеоСтрой» за период 2020 – 2022 гг.

Показатель	норма	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. к 2020 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,39	0,19	0,14	-0,26
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	0,61	0,81	0,86	0,26
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	≤ 1	1,54	4,27	6,27	4,73
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,39	0,19	0,16	-0,23
Доля краткосрочных кредитов и займов в заемных средствах	-	0,29	0,21	0,17	-0,12
Доля расчетов с кредиторами в заемных средствах	-	0,71	0,79	0,80	0,09
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	15,99	51,07	146,10	130,11
Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	2,00	1,33	1,09	-0,91
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,84	0,26	0,15	-0,69
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	$\geq 0,6-0,8$	40,60	0,56	0,23	-40,38
Индекс постоянного актива	≤ 1	0,15	0,10	0,05	-0,10
Коэффициент реальной стоимости имущества	$\geq 0,5$	0,08	0,47	0,67	0,60

Коэффициент автономии и коэффициент финансовой зависимости взаимнообратны. Из их значения следует, что в 2020 году компания на 61 % была зависима от заемных средств. Показатель превышает нормальные значения для данной отрасли. Динамика коэффициента, показывает что к 2022 году за-

висимость компании от внешних источников финансирования увеличилась на 26 пунктов, что является отрицательным фактором.

Коэффициент финансовой устойчивости компании за весь период времени лежал в пределах нормального значения (0,8-0,9). В 2020 году он составил 0,39 %, в 2021 году снизился на 20 пунктов и составил 19 %, и в 2022 году достиг значения 0,16 %. Компания за весь период исследования являлась финансово не устойчивой. Динамика показателя имеет отрицательное значение.

Положительным фактором является снижение доли краткосрочных заемных средств в общем объеме заемных обязательств, в 2020 году показатель составил 29 %, в 2021 году он снизился до 21 % и к 2022 году снижение составило 12 пунктов, а показатель 17 %.

Отрицательным для компании фактором является увеличение коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств. В 2020 году показатель составил 15,99, в 2021 году увеличился на 35,07 пункта и составил 51,07 %, а в 2022 году превысил 146 %. Коэффициент указывает на то, что у компании недостаточно быстрореализуемых активов.

Также хотелось бы обратить внимание на значение коэффициента реальной стоимости имущества. Для нормальной деятельности компании он слишком мал. Нормальное значение для данной отрасли составляет 0,5 и более. В 2020 году показатель составил всего 0,08 %. В 2021 году положение налаживается и коэффициент растет на 0,39 пункта, а к 2022 году достигает нормального значения.

Следует заметить, что на финансовое положение сильно влияет положение рынка недвижимости в Амурской области, который находится в связи с развернувшимся экономическим кризисом в некоторой стагнации. Общими рекомендациями для данной компании будет наращивание основных фондов, снижение доли заемного капитала.

Для того, чтобы оценить деловую активность компании на рынке города Благовещенска, необходимо рассмотреть показатели использования капитала (на сколько эффективно он работает) и на сколько быстро оборачиваются де-

нежные средства, вложенные в производственную деятельность (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика показателей деловой активности (оборачиваемости) ООО «СпецГеоСтрой» за период 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. к 2020 г.
Коэффициенты оборачиваемости:				
– имущества	1,4	0,3	0,2	-1,2
– внеоборотных активов	18,0	12,5	26,6	8,6
– основных средств (фондоотдача)	18,0	12,5	26,6	8,6
– оборотных активов	1,1	0,2	0,2	-0,9
– собственного капитала	2,7	1,3	1,3	-1,4
– заемного капитала	1,7	0,3	0,2	-1,5
– запасов	54,5	0,5	0,3	-54,2
– дебиторской задолженности	4,2	1,4	0,7	-3,5
– кредиторской задолженности	2,5	0,4	0,3	-2,2
Продолжительность одного оборота (360 / соответствующий коэффициент оборачиваемости), дней:				
– имущества	254,22	1242,83	1459,30	1205,1
– внеоборотных активов	20,02	28,80	13,53	-6,5
– основных средств	20,02	28,80	13,53	-6,5
– оборотных активов	320,24	1470,58	1976,82	1656,6
– собственного капитала	133,99	284,61	273,86	139,9
– заемного капитала	206,27	1214,76	1662,73	1456,5
– запасов	6,61	673,02	1327,79	1321,2
– дебиторской задолженности	86,04	256,54	531,05	445,0
– кредиторской задолженности	146,41	963,29	1370,02	1223,6
Количество оборотов в год, дней				
– производственного цикла (соответствует продолжительности одного оборота запасов)	1,42	0,29	0,25	-1,2
– операционного цикла (продолжительность производственного цикла + продолжительность одного оборота дебиторской задолженности)	17,98	12,50	26,61	8,6
– финансового цикла (продолжительность операционного цикла - продолжительность одного оборота кредиторской задолженности)	17,98	12,50	26,61	8,6

Имущество компании в 2020 году сделала 1,4 оборота, 1 оборот длился 254,22 дня. В 2021 году скорость оборачиваемости имущества, сократилась до 0,3 оборота в год, а продолжительность одного оборота составила 1 242,83 дня. Это связано с интенсивным наращивание имущества предприятия и снижением выручки. В 2022 году еще больше ухудшились показатели оборачиваемости до 0,2 оборота в год.

Фондоотдача предприятия имеет в целом положительную динамику. Основные фонды в 2020 году сделали 18 оборотов, в 2021 году 12,5, и в 2022 году показатель достиг отметки 26,6 оборотов в год. Продолжительность одного оборота основных фондов в 2022 году составила 13,53 дня. Ускорение оборачиваемости основных фондов – положительный показатель и указывает на повышение эффективности их использования.

Негативным показателем является снижение продолжительности оборота заемного капитала. В 2020 году она составила 206,77 дней, в 2021 году увеличилась в 5 раз и составила 1214,76 дней, а в 2022 году уже 1662,73 дня. Рост показателя указывает на снижение эффективности использования заемного капитала.

Следует так же заметить, что при низком показателе оборачиваемости заемного капитала (0,2 оборота в 2023 году) увеличиваются также расходы на его использование – проценты по кредитам и т.д., Следовательно, предприятию в условиях снижения прибыли следует обратить на это особое внимание.

Из представленного анализа можно сделать однозначный вывод, что предприятию следует предпринять ряд мер для повышения прибыльности своей деятельности. Стоит задача – повышение выручки компании на 15-20 %.

2.3 Анализ внешней среды ООО «СпецГеоСтрой»

На деятельность исследуемого предприятия влияет не только внутренние факторы, на которые можно влиять, но существует и внешняя среда, на которую предприятие может влиять не всегда. Внешние факторы могут усилить предпринимаемые действия предприятия в направлении повышения прибыли или полностью свести на нет все усилия руководства компании, следовательно необходимо учитывать их влияния при разработке управленческих решений.

Факторов, оказывающих влияния на предприятия строительной отрасли много, но условно их можно разделить на четыре категории: политические, экономические, социокультурные и технологические. Оценку влияния каждого фактора определим в боллах от 1 до 5 в зависимости от силы воздействия на оргасль в целом. Так же учтем направление влияния (- или +).

Анализ влияния внешней среды на деятельность ООО «СпецГеоСтрой» представлен в таблице 9.

Таблица 9 - PEST-анализ факторов макросреды

Политические факторы	Балл	Влияние экономики	Балл
Сложно структурированное, малогибкое законодательство	-4	Рост инфляции	-3
Намечаются тенденции оптимизации законодательства	2	Увеличение роста ВВП	4
Осложнение международных отношений	-1	Негативная динамика ставки рефинансирования	-2
Поддержка правительства Амурской области	4	Невозможность иностранных инвестиций и кредитования за рубежом	-1
Санкции, запрет импорта	-3	Отказ иностранных партнеров от сотрудничества	-1
Гарантированные инвестиции	5	Снижение платежеспособного спроса	-4
Сложные климатические условия работы	-3	Долгосрочность производства	-3
Повышение налогового бремени	-2	Слабые логистические цепи	-2
		Высокие потребности конечного пользователя	-1
		Высокие внешние издержки	-3
		Есть возможность снизить издержки на сырье и комплектующие за счет переход на продукцию местных производителей	5
Итого	-2	Итого	-11
Социокультурные тенденции		Технологические инновации	
Платежеспособность спроса крупной демографической волны	4	Развитие маркетинговых технологий	5
Реализация социальных государственных программ	5	Отсутствие процесса исследования	-2
Тренд на отдельное проживание молодежи	4	Зависимость от западных технологий	-1
Популяризация ипотеки	3	Низкокачественные замещающие технологии/решения	-2
Ориентация на комфорт.	2	Низкая производительность	-2
Нехватка квалифицированных кадров как следствие многолетка моды на гуманитарные и экономические специальности	-3	Большая доля ручного труда	-2
		Трудности процесса информатизации управления	-3
		Ограниченный доступ к технологиям	-2
ИТОГО	15	ИТОГО	-9

Из матрицы видно, что превалирует влияние отрицательных факторов на строительную отрасль в целом и на ООО «СпецГеоСтрой» в частности. Наибольшее отрицательное влияние оказывают экономические факторы, кото-

рые взаимоувязаны по своей сути.

В первую очередь негативное влияние оказывает рост инфляции, который приводит к росту стоимости строительных материалов и, в свою очередь, росту стоимости готового жилья, которое в период экономического кризиса и так слишком дорого для жителей со средним доходом.

Для строительства жилых зданий, отсутствие иностранных партнеров оказывает не значительное влияние, а приток иностранных инвестиций в строительство в Амурской области никогда не был высок. Исключения составляют инвесторы КНР, но они продолжают вкладывать свои средства в готовые жилые помещения – квартиры. Конечно, приток данных инвестиций снизился, но снижение произошло в диапазоне 10-15 %.

Положительным фактором для ООО «СпецГеоСтрой» является переход на материалы отечественного производства. Они долговечней, дешевле, хотя их внешний вид значительно уступает зарубежным аналогам. Предприятие с удовольствием перейдет на отечественные материалы для экономии средств в силу того, что заказчик не сможет настоять на применении импортного сырья в следствии его отсутствия.

Большие запросы заказчиков к новомодным мировым технологиям будут уравновешены санкционными издержками к доставке и непомерной ценой последних. ООО «СпецГеоСтрой», как и другие предприятия строительной отрасли, возвращается к постсоветским временам, когда готовое жилье было однотипным, унылым, и строилось на века, вместо ярких, актуальных, быстро теряющих свою новизну и не долговечных зарубежных технологических новинок.

В данном анализе отсутствие доступа к новинкам НТП в следствии санкций учтено как отрицательный фактор, но его вес не значителен.

Исходя из полученных результатов построим матрицу PEST-анализа, в котором сделаем поправку на вес влияния факторов конкретно на исследуемую организацию. Матрица PEST-анализа представлена в таблице 10.

Наибольшее влияние на ООО «СпецГеоСтрой» оказывают экономиче-

ские факторы – 0,5 % влияния.

Компания не работает с зарубежными инвесторами, не использует зарубежных материалов, а размер накопленных запасов говорит сам за себя. Компания еще несколько лет сможет обходиться имеющимися запасами без ущерба для производственной деятельности – 0,15 %.

Таблица 10 – Матрица PEST-анализа

№	Показатели	r_n	α_i	Взвешенная оценка	
				β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1	Политические	1	0,15	-2	-0,3
2	Экономические	2	0,5	-11	-5,5
3	Социокультурные	3	0,22	15	3,3
4	Технологические	4	0,13	-9	-1,17
Итоговая балл		-	1	-	-3,67

От большинства социокультурных факторов зависит спрос на рынке жилищного строительства, поэтому вес фактора – 0,22 %.

Технологические факторы оказывают наименьшее влияние, потому что отрасль в целом долго внедряет новинки НТП, а при долгосрочном жилищном строительстве их внедрение целесообразно только при проектировании новых объектов – 0,13 %.

Таким образом, следует сделать вывод, что строительная отрасль на данный момент находится в глубоком кризисе, это отражается на ценах на недвижимость, которые стремительно растут по всему Дальнему Востоку и РФ в целом.

Суммарное влияние факторов составило -3,67.

Далее рассмотрим влияние ближайшего окружения фирмы с помощью инструмента маркетинговых исследований – 5 сил, созданного М. Портером.

Таблица 11 – Матрица 5 сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание
1	2	3
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке. Наблюдается рост спроса на квартиры-студии.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным. Есть ограничения в повышении цен на услуги в связи с высокой конкуренцией.

1	2	3
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа несмотря на высокий уровень первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов (застройщиков) - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков

Нельзя не отметить очень сильное влияние экономических факторов на ООО «СпецГеоСтрой», во многом обусловлено соотношением спроса и предложения, динамикой роста строительной отрасли, сложившейся конъюнктурой. В условиях вялотекущего мирового финансового кризиса, инфляции и т.п. поведение потребителей практически непредсказуемо.

Демографические факторы характеризуют численность и возраст населения, состав семьи, миграционные процессы, динамику изменения образовательного и материального уровня. Для рынка недвижимости, от роста которого зависит рост продаж ООО «СпецГеоСтрой», демографическая среда представляет огромный интерес, поскольку услуги предоставляются людям. Падение рождаемости во второй половине прошлого века и старение населения оказывает негативное влияние на поведение потребителей.

Политические факторы оказывают сильное влияние на деятельность ООО «СпецГеоСтрой». Они рожают законодательные акты, определяют роль государственных органов и общественных институтов в экономической жизни общества, создают условия для развития рыночно-конкурентной сферы деятельности для субъектов рынка.

В данных матрицах применяется распределение угроз и возможностей организации по степени их влияния и вероятности исполнения данных возможностей. Основной угрозой для компании является перенос сроков сдачи жилых домов. В период экономического кризиса часть оптовых поставщиков для строительных фирм разорились.

2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»

Актуальность разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» обуславливается тем, что рынок предложений велик, на нём появляются новые игроки со своими конкурентными преимуществами. Для того чтобы быть конкурентоспособным в борьбе с ведущими строительными фирмами, требуются принципиально новые подходы к организации управления и производства, чем те, на которые организации ориентировались в прошлом. Прежде всего, новые подходы нужны в процессе внедрения новой техники и технологии.

Основными конкурентами являются: ООО «АНК-Холдинг» и АО «СЗ «Амурстрой». Сравним конкурентоспособность «СпецГеоСтрой» с основными конкурентами. Для оценки перспектив развития построим конкурентную карту отрасли (таблица 12).

Таблица 12 – Объем оборотных активов предприятий-конкурентов, имеющих место на рынке недвижимости

Наименование фирмы	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Темп роста, %
	выручка	доля рынка, %	выручка	доля рынка, %	выручка	доля рынка, %	
ООО «СпецГеострой»	113 306	10,0	55 480	7,7	40 096	1,2	35,39
ООО «АНК-Холдинг»	500 002	44,3	59703	8,3	414 857	12,6	82,97
АО «СЗ «Амурстрой»	514 747	45,6	602080	83,9	2 837 812	86,2	551,30
Итого	1 128 055	100	717 263	100	3 292 765	100,0	291,90

Как можно видеть, снижение выручки и чистой прибыли коснулось не все строительные компании города Благовещенска. АО «СЗ «Амурстрой» не только не снизил свою выручку, но и удвоил прибыль за текущий период, что указывает на возможности роста и для ООО «СпецГеострой».

Для построения конкурентной карты рассчитаем необходимые показатели (таблица 13).

Из представленных данных видно, что наибольший темп роста доли рынка наблюдается у ООО «АНК-Холдинг» он составил 151,36 %. Снижение доли рынка ООО «СпецГеострой» составило 84,26 %.

Таблица 13 – Динамика доли рынка для построения конкурентной карты

Предприятие	2021 г.		2022 г.		Темп прироста доли рынка, %
	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %	Выручка, тыс. руб.,	Доля рынка, %	
ООО «СпецГеострой»	55 480	7,73	40096	1,22	15,74
ООО «АНК-Холдинг»	59 703	8,32	414857	12,60	151,36
АО «СЗ «Амурстрой»	602 080	83,94	2837812	86,18	102,67
Итого	717263	100,00	3292765	100,00	100,00

Далее рассчитаем рентабельность деятельности каждой организации (таблица 14).

Таблица 14 – Динамика Рентабельности продаж организаций - конкурентов

Предприятие	2021 г.			2022 г.		
	Выручка, млрд. руб.	Прибыль, млрд. руб.	Рентабельность, %	Выручка, млрд. руб.	Прибыль, млрд. руб.	Рентабельность, %
ООО «Спец-Геострой»	55 480	14001	25,24	40 096	248	0,62
ООО «АНК-Холдинг»	59 703	8932	14,96	414 857	54124	13,05
АО «СЗ «Амурстрой»	602 080	201006	33,39	2 837 812	596812	21,03
Итого	717263	223939	73,582	3292765	651184	34,69565

Наибольшая рентабельность продаж в 2021 году наблюдается у АО «СЗ «Амурстрой» - 33,39 %. ООО «СпецГеоСтрой» в 2021 году находится на втором месте по рентабельности продаж (рисунок 8).

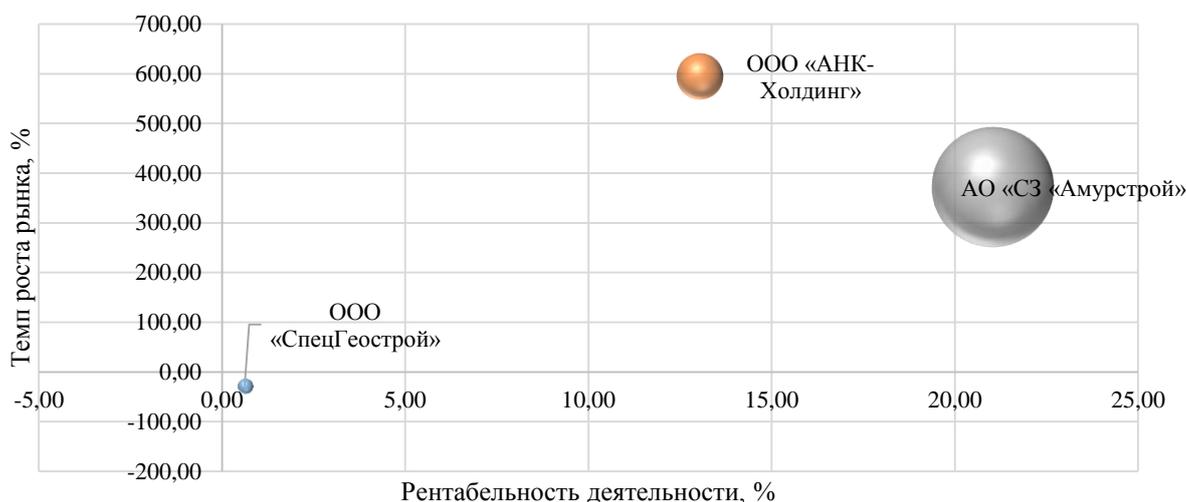


Рисунок 8 – Конкурентная карта рынка ООО «СпецГеострой»

В 2022 году ситуация изменилась негативно для исследуемого предприятия. Рентабельность продаж ООО «СпецГеострой» составила всего 0,62 %.

Из приведенных данных видно, что конкурентоспособность ООО «СпецГеострой» ниже, чем у рассмотренных конкурентов. Компания резко снизила показатели выручки и чистой прибыли. Но у компании есть возможность роста, она обладает большим потенциалом развития сохраненном в собственном капитале.

Произведем рейтинговую оценку предприятий-конкурентов для того, чтобы выявить наиболее сильные и слабые стороны компании (таблица 15).

Таблица 15 – Рейтинговая оценка предприятий-конкурентов ООО «СпецГео-Строй»

№	Показатели	r_n	α_i	СпецГеострой		Амурстрой		АНК-Холдинг	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Имидж организации	1	0,15	2	0,3	5	0,75	5	0,75
2	Уровень квалификации сотрудников	2	0,21	4,0	0,84	5	1,05	4,0	0,84
3	Цена продажи недвижимости	3	0,22	4,0	0,88	3	0,66	3,0	0,66
4	Качество выполняемых работ	4	0,19	4,0	0,76	4	0,76	5,0	0,95
5	Сроки реализации объектов недвижимости	5	0,18	4,0	0,72	2	0,36	2,0	0,36
6	Наличие современного оборудования	6	0,05	3,0	0,15	3	0,15	5,0	0,25
	Итоговая балл	-	1	-	3,65	-	3,73	-	3,81

В качестве экспертов были выбраны как работники предприятия:

- юрист;
- исполнительный директор;
- инженер строительного отдела;

Представители предприятия-заказчика:

- менеджер по качеству.

После оценки всех показателей и подсчета их значимости в разрезе данной отрасли и региона, были выведены взвешенные значения. Результаты оценки конкурентных преимуществ ООО «СпецГеострой», ООО «АНК-Холдинг» и АО «СЗ «Амурстрой» приведены на рисунке 9.

В ходе анализа установлено, что явным конкурентным преимуществом ООО «СпецГеоСтрой», является цена реализации выполняемых работ и сроки их выполнения. Предприятие явно отстает по таким показателям как наличие современного оборудования и имиджа на рынке города Благовещенска.

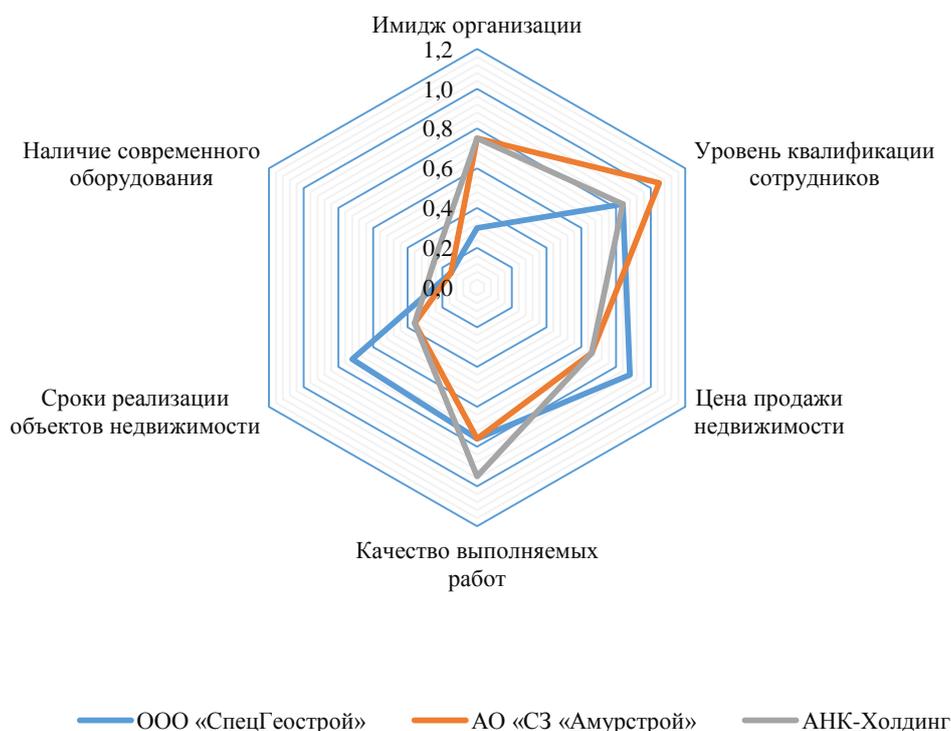


Рисунок 9 – Диаграмма конкурентных преимуществ ООО «СпецГеоСтрой»

Так же учитывая, что сами работы производятся сторонне организаций уровень квалификации кадров, которой довольно низок, это тоже влияет на конкурентные качества самой компании в отрицательном контексте.

Основным отрицательным показателем, который присутствует у всех компаний является отсутствие современного оборудования. Большинство компаний предпочитают лизинг машин и техники, т.к. строительная техника слишком дорога для приобретения, а ее использование в процессе строительства ограничено во времени.

В Амурской области, строительные работы производятся с мая по октябрь месяц. При этом высотные краны, например, используются не более чем на 1/3 рабочего времени. Гораздо проще нанять на этот период специальные фирмы. Но затраты на лизинг, иногда превышают затраты на саму технику.

В заключения, для подведения итогов анализа, проведенного в данной главе работы, целесообразно рассмотреть совокупность всех факторов, для этого необходимо провести SWOT-анализ.

Таблица 16 – SWOT-анализ ООО «СпецГеоСтрой»

Сильные стороны		
ООО «СпецГеоСтрой»	ООО «АНК-Холдинг»	АО «СЗ «Амурстрой»
Разумная ценовая политика	Низкие издержки	Наличие новейшего оборудования
Участник системы госзакупок в роли поставщика	Наличие собственного сайта	Активная маркетинговая политика
Выполнение высококачественных работ	Долгое время работы на рынке	Хорошая репутация
Слабые стороны		
Низкая квалификация персонала	Высокие издержки	Деятельность компании зависит от лицензий
Ухудшающаяся конкурентная позиция	Отсутствие рекламы	Большие сроки строительства объектов
Устаревшее строительное оборудование	Высокая степень износа основных средств	-----
Возможности		
Выход на новый рынок региона	Оптимизация затрат	Привлечение инвесторов
Открытие магазина продажи строительных материалов	Введение системы повышения квалификации работников	Поглощение менее крупной фирмы

Продолжение таблицы 16

ООО «СпецГеострой»	ООО «АНК-Холдинг»	АО «СЗ «Амурстрой»
Привлечение клиентов за счёт выгодных ставок по ипотеке	Заключение договоров с государственными учреждениями	Введение скидок
Угрозы		
Повышение цен на строительные материалы	Усиление конкурентов на рынке	Непредвиденные чрезвычайные происшествия на объектах
Изменение налогового законодательства РФ	Дефицит высококвалифицированных кадров	Повышение цен на приобретение земли
Рост требований клиентов и поставщиков строительных материалов	Выход оборудования из строя	Отсутствие запчастей на импортное оборудование

Из таблицы видно, что ООО «СпецГеострой», по сравнению с конкурентами, использует устаревшее оборудование, а также организации не хватает квалифицированного персонала.

При анализе сильных сторон, можно сделать вывод, что у организации имеется спрос среди клиентов из-за разумной ценовой политики. ООО «СпецГеострой» участвует в госзакупках в роли поставщика, следовательно, это повышает фактор доверия среди клиентов, а также способствует привлечению средств для развития организации.

Анализ возможностей показывает нам, что «СпецГеострой» может выйти на новый рынок региона для повышения своей узнаваемости. При наступлении существующих угроз, предприятию следует использовать свои сильные стороны для минимизации последствий этих угроз. Над остальными показателями конкурентоспособности предприятию еще стоит поработать.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СПЕЦГЕОСТРОЙ»

3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» и выбор оптимального

Из представленного во второй главе анализа установлено, что основными проблемами компании являются:

- снижение доходов;
- низкие показатели ликвидности;
- компания финансово не устойчива.

Причинами проблем являются:

- отсутствие новых заказов в следствии низкой конкурентоспособности (другие компании только увеличили свой оборото).

Причинами низкой конкурентоспособности:

- низкая узнаваемость компании на строительном рынке;
- устаревшее строительное оборудование, точнее его полное отсутствие;
- возможность работать только по запросу учредителя ООО «Строй-Мост».

Для решения проблем компании необходимо определить ее миссию на рынке строительных услуг, цели и задачи (рисунок 10).

МИССИЯ	ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение населения Амурской области качественным, безопасным жильем 	<ul style="list-style-type: none"> • Получение максимальной прибыли • Удовлетворение запроса потребителей в качественном жилье • Выполнение сроков проведения строительных работ 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение имиджа компании • Повышение узнаваемости компании • Увеличение объемов выполняемых работ и услуг

Рисунок 10 – Миссия, цели и задачи деятельности ООО «СпецГеострой»
 На основании анализа конкурентоспособности составлено «дерево проблем» ООО «СпецГеоСтрой» (рисунок 11).



Рисунок 11 - «Дерево проблем» ООО «СпецГеострой», влияющих на показатели конкурентоспособности

На рынке Амурской области распределение заказов на строительство многоэтажных домов происходит из результатов участия в тендере. Возможность участия в торгах могут позволить только крупные компании, которые имеют высокую степень доверия и хорошую рекламу, гармоничный баланс предприятия, официальные и не формальные связи с лицами, распределяющими заказы и разрешения на строительство. Такие крупные организации, как ООО «АНК-Холдинг», АО «СЗ «Амурстрой» выполняют строительные работы самостоятельно и имеют строительные бригады, технику. ООО «СпецГео-Строй» сам является подрядчиком, а для выполнения работ использует субподрядные организации.

Для того, чтобы компания продолжила осуществлять свою деятельность ей, а показатели выручки и прибыли на данный момент критические, компании следует начать выполнять строительные работы самостоятельно и искать небольшие заказы. У компании есть возможность покупки земли в пределах городского округа Благовещенска – это Чигири, Моховая Падь, Тепличный и т.д.

Строительство небольших зданий – таунхаусов можно производить без участия в тендере, а для реализации помещений использовать ипотечное кредитование. Спрос на такое жилье «эконом сегмента» в данный момент наиболее велик. Главной задачей для компании является показатель доверия потребителей – уровень ее конкурентоспособности. Таким образом, мы подошли к основной проблеме и наметили пути решения. Для формирования высокого уровня конкурентоспособности в предлагаемом ключе могут быть предложены следующие мероприятия:

- активная рекламная кампания;
- разработка и ввод в действие сайта компании;
- покупка необходимого для строительства таунхауса оборудования и отказ от лизинга;
- разработка системы скидок для покупателей;
- найм строительной квалифицированной бригады строителей.

Компания не может реализовать сразу все мероприятия, следовательно необходимо произвести выбор и оставить два наиболее эффективных (таблица 17).

Таблица 17 – Оценка вариантов решения приоритетной проблемы в ООО «СпецГеострой»

Критерии оценки	Варианты решения проблемы				
	Активная рекламная кампания	Разработка и запуск сайта	Покупка строительной техники	Разработка системы скидок	Найм квалифицированных работников
Временные затраты	4	3	5	4	2
Финансовые расходы	2	3	3	3	2
Трудовые затраты	5	3	5	5	3
Потребительский спрос	4	5	4	2	3
Ожидаемые результаты	3	5	5	2	3
Итого	18	19	22	16	13

Начнем с анализа наименее приемлемых решений.

Найм квалифицированных работников, как бы хорошо это не звучало, но поиск квалифицированного персонала в строительстве достаточно трудозатратная процедура. Все хорошие специалисты уже пользуются большим спросом и определились в выборе формы своей деятельности. Чаще всего они создают рабочие бригады, которые самостоятельно выбирают заказчика. Причем в этой сфере именно заказчик стоит в очереди к специалистам, а не наоборот.

Разработка системы скидок и программы лояльности в строительстве часто основана на предоставлении дополнительных форм работ или услуг, например – фундамент в подарок, пластиковые окна при покупке от 100 м. кв. жилья и т.д. в имеющихся у организации условиях это не выгодно. Проще для увеличения спроса установить нижний порог цен в данном сегменте.

Активная рекламная компания важна, но она не долговечна, при этом, как часто бывает в строительстве, после заключения договора с банком о кредитовании строительства под ипотечные кредиты, банк сам начинает активно продвигать бизнес-идею, и дополнительные расходы со стороны застройщика уже не требуются.

Таким образом, наиболее приемлемыми и жизненно необходимыми вариантами остаются – создания собственного сайта, который будет информи-

ровать покупателей о способе строительства, репутации компании на рынке, действующих ценах, материалах и т.д.

Так же необходимо наличие собственной техники. Для постройки таунхаусов, не требуются большие краны и подъемники, как для многоквартирных домов, но наличие бетономесителя, линии по изготовлению кирпича и т.д. просто необходимо, чтобы снизить издержки, как минимум, на 30 % в сравнении с расходами при их отсутствии.

В последние годы наблюдается настоящий бум по строительству такой недвижимости. Оно и понятно. Таунхаус – это идеальный пригородный дом:

- он не такой большой (чаще, не выше трех этажей), а значит, к нему предъявляются менее жесткие строительные требования;
- сроки возведения таунхаусов достаточно короткие (4-5 месяцев);
- таунхаус строится на несколько семей (от 4 — 12), что делает продажу более выгодной.

Эксперты утверждают, что таунхаусы и малоэтажные комплексы дают сегодня инвесторам до 30 % годовых доходов. При этом строительство многоэтажных домов в крупных городах показывает доходность, едва превышающую инфляцию.

Начинать бизнес по строительству домов нужно с поиска привлекательного земельного участка. Такие поселки, как Чигири или Плодопитомник - место в непосредственной близости к крупному городу с хорошей транспортной развязкой и удобными подъездными путями. Рядом социальной инфраструктуры: детских садов, школ, аптек, стадионов, поликлиник. Это увеличивает спрос и стоимость жилья, и прибыльность всего проекта.

Проект на таунхаус покупается готовый, либо заказывается у проектировщиков. Примерная цена проекта от 70 до 120 тыс. рублей. Проект необходим для того, чтобы обезопасить себя от неверных конструктивных решений. В данном случае, они перекладываются на автора проекта.

Для качественной стройки нужен хороший прораб, который уже есть у организации. Так же есть связи с квалифицированной строительной бригадой.

Также следует выбрать материал для строительства таунхауса. Если нужно быстро и недорого (а это важно), то можно обратить внимание на такой материал, как газобетон. Брус и бревно отпадают сразу, так как такие материалы требуют усадки в несколько месяцев. Красивые дома получаются из клееного бруса и по каркасной технологии, но стоят недешево и сложны в технологическом плане. Кирпич всегда ценится, но стоимость дома также выйдет выше газобетонного или пенобетонного варианта.

В данной работе будет использован красный строительный кирпич, производство которого можно легко организовать.

Себестоимость строительства таунхауса площадью 312 кв. м., с учетом затрат на покупку земельного участка, будет стоить порядка 15 млн. рублей. В работе использован кредитная линия сбербанка под застройку в сельской местности, расходы по которой банк покрывает при продаже ипотеки под готовое жилье (повсеместная практика). Покупка участка потребует вложений 1 200 тыс. руб. Временные строения на участке будут убраны силами предприятия.

3.2 Разработка проекта строительства таунхаусов для повышения конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»

Линия по производству кирпича из глины имеет небольшие сроки возмещения, а именно около одного года. Для изготовления нужно иметь в штате всего 2-3 сотрудника и минимальную территорию для рабочей области. Устройство линии устроено так, что его легко можно транспортировать и переместить на строительную территорию. В свою очередь, возможно, установить дополнительные опции:

- ленточный конвейер;
- бетоносмеситель;
- вибросито.

Техническими характеристиками линии по производству кирпича из глины становится:

- Расчетная производительность линии 550 блоков за час или примерно

1 кубического метра за час.

- Параметры блока: 255x125x70 мм.
- Автоматический режим работы.
- Формовочная машина с мощностью в 4.0 кВт.
- Напряжение линии составляет 370 V или 55 Гц, есть возможность использования напряжения в 220 V.

Затраты на производство 6,015 млн. руб. в год включая сырье и энергоносители (рассчитаны производителем в среднем по региону Дальний Восток)⁸.

В связи с тем, что на строительство таунхауса потребуется кирпича⁹:

78 (норма расхода при двойной кладке на 1 м^2) $\times 312 = 24\,336$ шт.

Выпуск кирпича в год:

550×8 ч (смена) $\times 247$ (год) = $1\,086\,800$ шт.

Излишки составят:

$1\,086\,800 - 24\,336 = 1\,062\,464$ шт., который будет реализован на сторону.

Цена реализации кирпича: 14 руб. за штуку¹⁰.



Рисунок 12 – Линия по производству строительного кирпича из глины
(производитель Prom.ty.RU г. Владивосток)

⁸ Prom.ty.RU // линия по производству строительного кирпича [электронный ресурс] URL: <https://promty.ru/linii-proizvodstva/proizvodstvo-stroitel'nogo-kirpicha> (дата обращения 20.02.2023).

⁹ СтройПартнер. Нормы расхода кирпича при строительстве [электронный ресурс] URL: <https://st-par.ru/info/stati-o-kirpiche/skolko-kirpichey-nuzhno-na-dom-100-kvm/> (дата обращения 20.02.2023).

¹⁰ Пульс цен Благовещенск [электронный ресурс] URL: <https://blagovechensk.pulscen.ru/price/100301-kirpich> (дата обращения 20.02.2023).

Строительство таунхауса по проекту запланировано на 6 квартир площадью 52 м² (общая площадь). Цена реализации каждой составит 3,5 млн. руб. за единицу.

Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Вид рекламы	2024 г.											
	Затраты тыс. руб											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Организации сайта	0	0	0	0	0	150	2	2	2	2	2	2
ИТОГО												162

Как уже указывалось ранее, затраты на рекламу будут произведены банковской организацией ПАО Сбербанк, которая будет финансировать строительство и получит доход от ипотечного кредитования желающих приобрести жилье. Дополнительные проценты по использованию денежных средств предприятие не платит, т.к. строительство будет начато и закончено в течении 2024 года. До сдачи объекта в действие незавершенное строительство принадлежит банку. По окончанию строительства предприятие получает разницу от вложенных банком денежных средств и ценой реализации, установленной организацией. Банк может делать наценку (что часто практикуется) и плюс получит проценты по ипотечным выплатам (которые иногда вдвое превышают стоимость жилья).

Таким образом в первый год на маркетинговые затраты составят 162 тыс. руб.

Таблица 19 – Объем продаж

Наименование продукта	Объем продаж 2024 год
Квартира 52 м ²	6
Кирпич строительный, тыс. шт	885

Таблица 20 – Ценовая политика

Наименование продукта	Цена продаж, руб.
Квартира 52 м ²	3 500 000
Кирпич строительный,	14

Реализация проекта назначена на начало 2024 года. Производство кирпича будет запущено в марте 2024 года. Строительство производится в течение сезона. Реализация квартир назначена на октябрь и ноябрь месяц. Скорее всего, квартиры будут проданы до окончания строительства. Предварительный объем продаж (Приложение А, таблица А.1).

Производственный план включает в себя расчет затрат необходим для создания продукта, оплате труда.

Таблица 21 – Затраты на оборудование и технику

Наименование	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.	Сумма, тыс. руб.
Бетономешалка ВИХРЬ БМ-160	19	3	57
Линия по производству кирпича	13000	1	13000
Автогрейдер	5000	1	5000
Самосвал КРАЗ, КАМАЗ	6 130	1	6130
Итого	24149	6	24187

Для обеспечения производственной деятельности предприятию необходимо приобрести оборудование, общая стоимость которого составит 24 187 тыс. руб.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на з/п, руб.
Работники линии по производству кирпича	3	25000	25000	7500
Водитель	1	45000	45000	13500
Механик	1	50000	50000	15000
итого	5	34000	154000	46200

Для организации реализации проекта потребуется дополнительно 5 человек персонала. 3 работника линии по производству строительного кирпича, водитель грузовой машины и Механик, отвечающий за исправность автопарка и оборудования. Общие ежегодные затраты на заработную плату персонала составят 154 тыс. руб. ежемесячно, и 46,2 тыс. руб. – отчисления.

Общая производственная себестоимость проекта представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2024 при объеме		2025 при объеме		2026 при объеме	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
1. Сырье и материалы	0,06	49057,95	0,04	49057,95	30,50	49057,95
2. Затраты на з/п	2,31	2040000,00	1,82	2121600,00	1,89	2206464,00
3. Отчисления с з/п	0,60	530400,00	0,47	551616,00	0,49	573680,64
4. Амортизация	0,30	269125,05	0,23	269125,05	0,23	269125,05
5. Прочее (затраты на рекламу и постоянные затраты)	0,18	157679,40	0,13	157685,40	0,13	157697,40
Полная себестоимость	3,44	3046262,40	2,70	3149084,40	33,25	3256025,04

Полная себестоимость производственной деятельности в течении года, с учетом сырья для изготовления строительного кирпича, затрат на з/п, других строительных материалов на возведение таунхауса (по готовому проекту) составит в 2024 году 3 046 262,4 рублей. Самым большим годовым расходом будут отчисления на заработную плату.

График реализации проекта представлен в таблице 25.

Таблица 24 – График реализации проекта

Этап	Дата начала	Дата окончания	Ответственный
Приобретение проекта строительства таунхауса	15.01.2024	25.01.2024	Исполнительный директор
Приобретение техники	25.01.2024	10.02.2024	Исполнительный директор
Приобретение линии по производству кирпича	10.02.2024	25.02.2024	Исполнительный директор
Подбор персонала	25.02.2024	28.02.2024	Инженер по кадрам
Запуск производства кирпича	1.03.2024	-	Механик
Начало строительства	1.05.2024	15.10.2024	Руководитель работ
Начало продаж	1.09.2024	1.11.2024	Исполнительный директор, Экономист

Начало реализации проекта назначено на начало 2024 года. В первую очередь необходимо приобрести проект строительства таунхауса. При наличии проекта можно закупать необходимое оборудование – с 25.01.2024 г. Запуск производственной линии по изготовлению кирпича планируется после

подбора персонала. Для работы линии требуется 3 работника, квалификация не имеет значение. Рабочая неделя 5 дней, восьмичасовой рабочий день.

3.3 Экономическая эффективность проекта строительства таунхаусов для повышения конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой»

Для реализации предложенного мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» будут затрачены человеческие, материальные и временные ресурсы. Общая потребность в финансовых ресурсах представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Общая потребность в инвестициях

Тыс. руб.

Категории инвестиций	Период подготовки	Итого
1. Основной капитал	25867,00	25867,00
1.1 Аренда помещения	0,00	0,00
1.2 Оборудование	24187,00	24187,00
1.3 Прочие	1680,00	1680,00
Покупка проекта	30,00	30,00
Оформление пакета документов	150,00	150,00
Покупка земли	1500,00	1500,00
2.оборотный капитал	2777,14	2777,14
2.1 Себестоимость продукции	49,06	49,06
2.2 Денежные средства	2728,08	2728,08
ИТОГО	28644,14	28644,14

Таким образом, общая потребность в инвестициях составит 28 644 тыс. руб. В прочие расходы входит:

- оформление пакета документов на собственность земли, разрешение на застройку, сдача дома в эксплуатацию – в целом 150 тыс. руб.;

- приобретение проекта таунхауса включающая смету расходов на используемые материалы по выбору компании (в нашем случае строительных кирпич собственного производства);

- затраты на покупку самого земельного участка под строительство – 1 500 тыс. руб.

Объем продаж представлен в Приложении Б, таблица Б.1.

В первый год реализации проекта выручка от продажи кирпича составит

12 390 тыс. руб., а выручка с реализации построенного дома составит 21 000 тыс. руб. Общая сумма доходов составит 33 390 тыс. руб.

Доходы компания начнет получать во второй год реализации проекта (таблица 26).

Таблица 26 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления	Прогноз продаж	33390,00	58354,80	58354,80
2. НДС, акциз, налог с продаж		3420,02	9859,11	9859,11
НДС общ		5638,32	9890,64	9890,64
НДС уплач.		23,90	31,54	31,54
3. Общие текущие затраты	Смета затрат	1870,60	1927,74	2442,02
4. Прибыль от реализации	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	28099,38	46567,95	46053,68
7. Балансовая прибыль	стр. 4 – стр. 5	28099,38	46567,95	46053,68
8. Платежи в бюджет (налоги)		3067,22	9313,59	9210,74
9. Чистая прибыль		25032,15	37254,36	36842,94

Таким образом, прибыль с нарастающим итогом на конец 2026 года составит 99 129,46 тыс. руб. Налоговые отчисления представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				1 год	2 год	3 год
Налог на прибыль, %	20,00	прибыль	раз в квартал	2437	9314	9211
Итого, тыс. руб.				2437	9314	9211

В первый год реализации проекта компании уплатит в бюджет 2 437 тыс. руб. Во второй год, с увеличением объемов строительства увеличатся доходы и бюджетные отчисления. В 2025 году сумма отчислений составит 9 314 тыс. руб., В третий год 9 211 тыс. руб.

В таблице 28 представлен полный планируемый бюджет денежных средств с учетом доходов и расходов по реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой».

Таблица 28 – Бюджет движения денежных средств

тыс. руб.

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
ПРИТОК				
1. Источники финансирования, тыс. руб.	Источники финансирования	28644,14	-	-
2. Общие поступления, тыс. руб.	Прогноз продаж	33390,00	58354,80	58354,80
3. Итого приток, тыс. руб.	стр. 1 + стр. 2	33390,00	58354,80	58354,80
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект, тыс. руб.	Общая потребность в инвестициях	28644,14		
5. Функционально – административные издержки, тыс. руб.	Смета затрат	1663,09	1748,32	2240,17
6. Платежи в бюджет (налоги), тыс. руб.	Платежи в бюджет	3067,22	9313,59	9210,74
7. Итого отток, тыс. руб.		4730,32	11061,91	11450,91
8. Превышение / дефицит денежных средств, тыс. руб.	Σ (стр. 4 + стр. 7)	28659,68	47292,89	46903,89
9. Кумулятивный денежный поток (CF), тыс. руб.	стр.3 – стр. 8	15,55	47308,43	94212,32
10. Ставка дисконта, %		10	10	10
11. Дисконтированный денежный поток (NVP), тыс. руб.		15,46	47032,47	93662,75

Из представленных данных можно сделать вывод, что инвестиции начнут окупаться к концу первого года реализации проекта, срок окупаемости 1 год. Т.к. срок окупаемости не превышает 12 месяцев, расчет дисконтирования денежного потока с учетом инфляции не целесообразен, но его можно рассчитать, чтобы понять прибыль предприятия в текущих ценах. За ставку дисконта принята средний прогнозируемый Центробанком уровень инфляции на 2026 год – 10 %.

С поправкой на инфляционные процессы, к концу 2026 года компания в целом получит 93,662,75 тыс. руб. прибыли. Из них в 2024 15,46 тыс. руб., в 2025 году – 47017,01 тыс. руб. и в 2026 году – 46 630,28 тыс. руб.

Т.к. $NVP > 0$ проект следует принять.

В Приложении Г, таблица Г.1 представлен подробный расчет эффективности проекта по.

Риски проекта:

- несоблюдение календарного плана-графика выполнения работ;
- изменение законодательства;
- рост стоимости сырья;
- увеличение игроков на рынке.

Рассмотрим подробно:

1) Несоблюдение календарного плана-графика может отодвинуть сроки строительства на 2025 год, в течении этого времени компания будет получать прибыль от реализации кирпича, при этом не будет получать убытков, реализованное в 2025 году жилье приведет соотношение финансовых расходов и доходов к балансу.

2) Изменение законодательства в строительной отрасли может привести к некоторым трудностям, но они не критичны, т.к. более крупный партнер окажет юридическую поддержку.

3) Рост стоимости сырья приведет к росту цен на жилье, что является плюсом для компании, т.к. основные материалы будут приобретены на этапе начала строительства, а выпуск кирпича организован на самом предприятии.

4) Увеличение игроков на рынке может произойти, но это не мешает реализовать компании квартиры, но может снизить их стоимость благодаря конкуренции, что маловероятно. Максимум, компания отодвинет окупаемость проекта на 2-3 месяца.

Далее необходимо оценить, как изменятся показатели конкурентоспособности предприятия после реализации проекта (таблица 29).

Таблица 29 – Оценка конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» после реализации проекта по строительству таунхаусов и запуска линии производства кирпича

№	Показатели	r_n	α_i	СпецГео-строй		Амурстрой		АНК-Холдинг	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Имидж организации	1	0,2	4	0,8	5	1	5	1
2	Уровень квалификации сотрудников	2	0,1	4,0	0,4	4	0,4	4,0	0,4

Продолжение таблицы 29

№	Показатели	r_n	α_i	СпецГео-строй		Амурстрой		АНК-Холдинг	
				β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$	β_i	$\alpha_i \times \beta_i$
3	Цена продажи недвижимости	3	0,1	5,0	0,5	3	0,3	3,0	0,3
4	Качество выполняемых работ	4	0,2	5,0	1	2	0,40	2,0	0,4
5	Сроки реализации объектов недвижимости	5	0,2	4,0	0,8	2	0,4	2,0	0,4
6	Наличие современного оборудования	6	0,2	4,0	0,8	3	0,6	5,0	1
	Итоговая балл	-	1	-	4,3	-	3,1	-	3,5

Заметим, что приоритеты компании так же изменились, и каким бы не был имидж компаний-конкурентов, они не занимаются строительством частных квартир в малоэтажных домах в пригороде. Новый вид деятельности компании будет рассматриваться в рамках всероссийской программы «Одноэтажная Россия», и после реализации проекта имидж компании значительно вырастет, а реклама, организованная ПАО Сбербанк сделает ее узнаваемой.

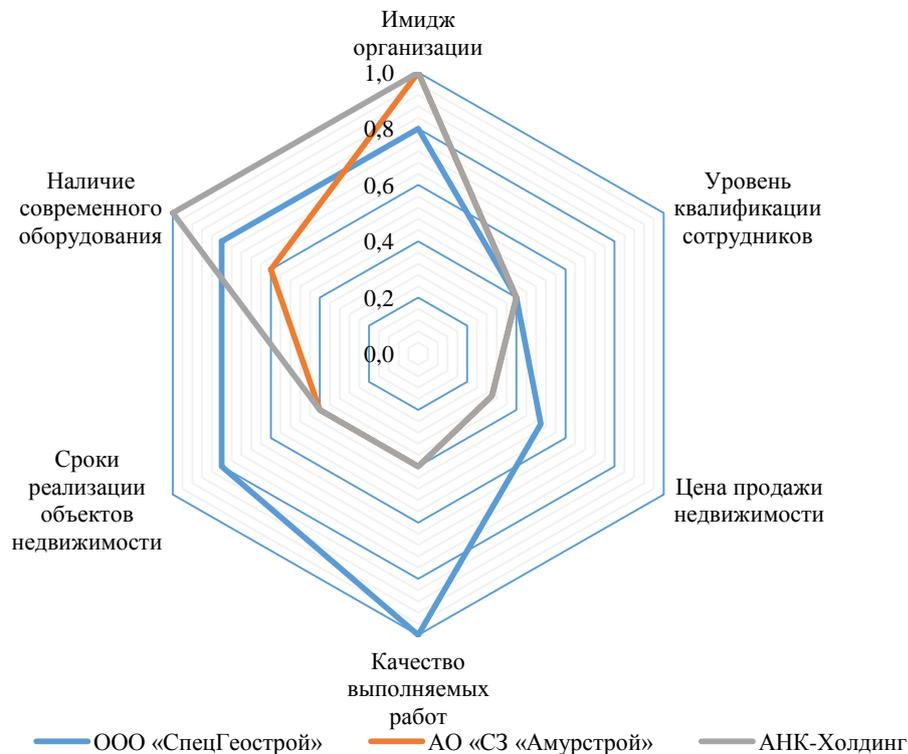


Рисунок 13 - Диаграмма конкурентных преимуществ ООО «СпецГеоСтрой» после реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности

Как видно из представленной диаграммы, компания ООО «СпецГеоСтрой» опережает своих конкурентов по трем направлениям. Учитывая, что выручка и чистая прибыль так же значительно вырастут, цель данной работы можно считать достигнутой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Согласно литературным источникам, явившимся методологической базой исследования, точного и общепринятого понятия «конкурентоспособности» пока не принято научным сообществом.

Термин «конкурентоспособность» – это многовариантность, которая приводит к тому, что ряд исследователей под конкурентоспособностью понимают лишь некоторые технические характеристики продукции, фирмы или отрасли; относительность, которая проявляется в том, что конкурирующий на одних рынках товар совершенно, может быть, не конкурентоспособен на других рынках.

Благодаря сопернической среде устанавливаются правила ведения игры, что обеспечивает контроль ценообразования и соблюдение качества товаров и услуг. Состязание прокладывает дорогу для реализации передовых идей и осуществления нововведений.

Конкуренция выполняет роль рыночного фильтра, с помощью которого отсеиваются неконкурентоспособные, проще говоря, слабые и неэффективные предприятия.

При ценовой конкуренции побеждает тот, кто добивается более низкой цены продукции, чѐм конкуренты. Это, в сущности, борьба за сокращение издержек производства благодаря использованию достижений научно-технического прогресса, научной организации труда, повышения его производительности и т. п.

Объектом исследования в данной работе является компания ООО «СпецГеоСтрой», адрес: Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Ломоносова, д. 223 офис 24 зарегистрирована на рынке строительной индустрии с 31 декабря 2002 года. Учредителем компании является ООО «Строймост».

Компания принимает заказы на выполнение работ от основного учредителя, организует документальное оформление, поиск строительных бригад на основании договора-подряда. Несет ответственность за качество вы-

полнения работ и сроки сдачи объекта.

Компания имеет в своем распоряжении строительную технику, большая часть которой находится в финансовом лизинге. Предприятием руководит генеральный директор, который принимает основные решения. За организацию основной деятельности отвечает исполнительный директор, который также может замещать генерального директора в случае его отсутствия и имеет право подписи всех документов.

В 2022 году выручка снизилась еще на 15 384 тыс. руб. А темп снижения снизился. Уменьшение выручки произошло на 27,73 %.

Динамика себестоимости также отрицательная. Показатели себестоимости в 2021 году уменьшились на 35052 тыс. руб. в сравнении с 2020 годом. Себестоимость за период 2020 – 2021 гг. снизилась на 54,12 %. В 2022 году себестоимость продолжает снижаться. Общее снижение себестоимости в 2022 году составило 7 524 тыс. руб. Наблюдается опережение темпов снижения выручки над темпами снижения себестоимости.

В 2021 году снижение чистой прибыли составило 50,93 %, в натуральном выражении, предприятие получило на 14 529 тыс. руб. меньше, чем в 2020 году. В 2021 году наблюдается замедление темпов снижения чистой прибыли. Чистая прибыль в 2022 году в сравнении с 2021 годом снизилась на 42,66 %, или на 5 973 тыс. руб.

В компании на протяжении исследуемого периода 2020 – 2022 гг. изменений в штате практически не произошло. В 2018 и 2019 году были приняты два новых работника, возраст которых был до 20 лет на должность грузчиков, за период работы они не только остались в коллективе, но и повысили уровень своего образования. На момент 2022 года в компании работает 37,5 % лиц в возрасте от 20 до 45 лет и 62,5 % старше 45 лет.

Динамика рентабельности продаж по прибыли от продаж не однозначна. В 2021 году в сравнении с 2020 годом наблюдается рост показателя на 2,6 пункта (с 32,55 % до 35,14 %). Динамика данного показателя представлена на рисунке 6.

В 2020 году значение показателя рентабельности активов составило 452,71 %, но результат оказался не устойчивым и в 2021 году показатель снизился на 137,2 пункта и составил 315,48 %. В 2022 году показатель рентабельности активов значительно вырос на 217,2 пункта и составил 532,71 %. Данный показатель характеризует компанию как хорошего инвестора.

Коэффициент автономии и коэффициент финансовой зависимости взаимнообратны. Из их значения следует, что в 2020 году компания на 61 % была зависима от заемных средств. Показатель превышает нормальные значения для данной отрасли. Динамика коэффициента, показывает что к 2022 году зависимость компании от внешних источников финансирования увеличилась на 26 пунктов, что является отрицательным фактором.

Положительным фактором является снижение доли краткосрочных заемных средств в общем объеме заемных обязательств, в 2020 году показатель составил 29 %, в 2021 году он снизился до 21 % и к 2022 году снижение составило 12 пунктов, а показатель 17 %.

Отрицательным для компании фактором является увеличение коэффициента соотношения мобильных и иммобилизованных средств. В 2020 году показатель составил 15,99, в 2021 году увеличился на 35,07 пункта и составил 51,07 %, а в 2022 году превысил 146 %. Коэффициент указывает на то, что у компании недостаточно быстрореализуемых активов.

Из PEST анализа видно, что превалирует влияние отрицательных факторов на строительную отрасль. Наибольшее отрицательное влияние оказывают экономические факторы, которые взаимосвязаны по своей сути. В первую очередь негативное влияние оказывает рост инфляции, который приводит к росту стоимости строительных материалов и, в свою очередь, росту стоимости готового жилья, которое в период экономического кризиса и так слишком дорого для жителей со средним доходом. Наибольшее влияние на ООО «СпецГеоСтрой» оказывают экономические факторы – 0,5 % влияния.

Таким образом, следует сделать вывод, что строительная отрасль на данный момент находится в глубоком кризисе, это отражается на ценах на не-

движимость, которые стремительно растут по всему Дальнему Востоку и РФ в целом. Суммарное влияние факторов составило -3,67.

Актуальность разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «СпецГеоСтрой» обуславливается тем, что рынок предложений велик, на нём появляются новые игроки со своими конкурентными преимуществами. Для того чтобы быть конкурентоспособным в борьбе с ведущими строительными фирмами, требуются принципиально новые подходы к организации управления и производства, чем те, на которые организации ориентировались в прошлом. Прежде всего, новые подходы нужны в процессе внедрения новой техники и технологии.

Конкурентоспособность ООО «СпецГеоСтрой» ниже, чем у рассмотренных конкурентов. Компания резко снизила показатели выручки и чистой прибыли. Но у компании есть возможность роста, она обладает большим потенциалом развития сохраненном в собственном капитале.

В ходе анализа установлено, что явным конкурентным преимуществом ООО «СпецГеоСтрой», является цена реализации выполняемых работ и сроки их выполнения. Предприятие явно отстает по таким показателям как наличие современного оборудования и имиджа на рынке города Благовещенска

Анализ возможностей показывает нам, что «СпецГеоСтрой» может выйти на новый рынок региона для повышения своей узнаваемости. При наступлении существующих угроз, предприятию следует использовать свои сильные стороны для минимизации последствий этих угроз. Над остальными показателями конкурентоспособности предприятию еще стоит поработать.

Для повышения конкурентоспособности для ООО «СпецГеоСтрой» продолжен проект по строительству таунхаусов. В процессе его реализации будет закуплена новая техника, произведен запуск производства строительного кирпича. Данные мероприятия повысят имидж компании на строительном рынке и принесут прибыль в размере 93 662,75 тыс. руб. за 3 года реализации проекта.

Инвестиции начнут окупаться к концу первого года реализации проекта,

срок окупаемости 1 год. Т.к. срок окупаемости не превышает 12 месяцев, расчет дисконтирования денежного потока с учетом инфляции не целесообразен, но его можно рассчитать, чтобы понять прибыль предприятия в текущих ценах. За ставку дисконта принята средний прогнозируемый Центробанком уровень инфляции на 2026 год – 10 %.

С поправкой на инфляционные процессы, к концу 2026 года компания в целом получит 93,662,75 тыс. руб. прибыли. Из них в 2024 15,46 тыс. руб., в 2025 году – 47017,01 тыс. руб. и в 2026 году – 46 630,28 тыс. руб. Т.к. $NVP > 0$ проект следует принять.

Заметим, что приоритеты компании так же изменились, и каким бы не был имидж компаний-конкурентов, они не занимаются строительством частных квартир в малоэтажных домах в пригороде. Новый вид деятельности компании будет рассматриваться в рамках всероссийской программы «Одноэтажная Россия», и после реализации проекта имидж компании значительно вырастет, а реклама, организованная ПАО Сбербанк сделает ее узнаваемой. Компания ООО «СпецГеоСтрой» опередит своих конкурентов по трем направлениям: сроки строительство, качество и стоимость жилья, улучшит показатели наличия современного оборудования, снизит зависимость компании от учредителя.

Учитывая, что выручка и чистая прибыль так же значительно вырастут, цель данной работы можно считать достигнутой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, - 2019. – 315 с.
- 2 Ахметов, Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / Т.С. Ахметов// Международный научно-исследовательский журнал. - 2022. - №8-2 (27). - С.7-8.
- 3 Безруков, И.С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий / И.С. Безруков, Л.С. Шпехт // Территория новых возможностей. - 2021. - №1 (10). - С. 7-15.
- 4 Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. - С.25.
- 5 Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. – М.: Эльга, 2020. – 672 с.
- 6 Бобков, Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. — М.: Вузовский учебник, 2021. — 320 с.
- 7 Бусов, В.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. для бакалавров / В.И. Бусов, О.А. Землянский, А.П. Поляков. – М. : Юрайт, - 2019. – 430 с.
- 8 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия : учебно–методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск : Изд–во АмГУ, - 2019. – 115 с.
- 9 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения : монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. – М. : ИНФРА–М, - 2020. – 144 с.
- 10 Воловиков, Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. — М.: Инфра-М, 2021. — 320 с.
- 11 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2022. — 272 с.
- 12 Герасимов, Б. Организация планирования на предприятии / С. Гераси-

мов, Вал. Жариков, В. Жариков. – М.: Форум, 2019. – 240 с.

13 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачева. – М. : Высшая школа, - 2019. – 320 с.

14 Голубков, Е.П. Основы маркетинга/ Е.П.Голубков. М.:Финпресс, 2023. 688 с.

15 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для магистров / Т.И. Григорьева. – М. : Юрайт, - 2019. – 462 с.

16 Забелин, П.В. Основы стратегического управления.: - / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2020. – 195 с.

17 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2021. – 253 с.

18 Зулькарнаев, И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. - С.24

19 Карасев, А.П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: Учебник и практикум / А.П. Карасев. - Люберцы: Юрайт, 2021. - 323 с.

20 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2020. – №2. С. 54-57.

21 Квасникова, В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2020. - 192 с.

22 Кендюх, Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кендюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. - 2022. - №1. - С. 19-23.

23 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ : учебное пособие / Н.В. Киреева. – М. : НИЦ ИНФРА–М, - 2019. – 293 с.

24 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2019. – 284 с.

25 Колупаев, Р.В. Роль конкуренции в развитии рыночной экономики / Колупаев Р.В., Сивакова Е.И., Жирова О.Д. // Достижения вузовской науки : тр. междунар. науч.-практ. конф. - 2020. - С. 290-293.

26 Кони́на, Н.Ю. Конку́рентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2022. – 361 с.

27 Кони́на, Н. Ю. Конку́рентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – Изд-во: Проспект, - 2019. - 368 с.

28 Кони́на, Н.Ю. Конку́рентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2020. – 368 с.

29 Консу́льтант Плю́с: [сайт] URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 15.05.2023).

30 Котле́р, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котле́р. – М.: Вильямс, 2021. – 736 с.

31 Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий / А.А. Кузубов // *Фундаментальные исследования*. – 2022. – № 2-4. – С. 801-805.

32 Ламбе́н, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбе́р. – Наука, 2020. – 589 с.

33 Лифи́ц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифи́ц. – М.: Юрайт-М, 2021. – 224 с.

34 Ма́мченко, О. Инвестиционный менеджмент / О. Ма́мченко, И. Ме́жов, Ю. Ра́стова, Е. Ро́говский и др. – М.: Кнорус, 2019. – 400 с.

35 Менеджмент: учебник. / под ред. М.М. Макси́мова и М.А. Кома́рова. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2019. – 320 с.

36 Ми́ронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Ми́ронов. – М. : Альфа-Пресс, - 2020. – 160 с.

37 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2021. – 320 с.

38 Нагапетья́нц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетья́нц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 272 с.

39 Олли́вье А., Дайа́н А., Урсе Р. Международный маркетинг: пер. с фр. 5-е изд. Москва, 2020. - 567 с.

40 Парамо́нова, Т.Н. Конку́рентоспособность предприятия розничной

торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2020. – 120 с.

41 Портер, М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2020. — 495 с.

42 Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, - 2021. – 715 с.

43 Портер, М. Конкуренция : учебное пособие / М. Портер. – М. : Вильямс, - 2020. – 608 с.

44 Рыжова, В.В. Экономическое управление организацией : учебное пособие / В.В. Рыжова, В.В. Петров. – М. : ИНФРА-М, - 2019. – 246 с.

45 Синько В. конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В. Синько // стандарты и качество. 2023. № 4. С. 54-59.

46 Томпсон, А.А. (мл.) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон (мл.), А.Дж. Стрикленд III. – М. : ИНФА-М, - 2020. – 412 с.

47 Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. М., 2020. - 412 с.

48 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник; рек. Мин. образ. РФ /Р.А. Фатхутдинов. –5-е изд. – СПб.: Питер, - 2021. – 368 с.

49 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

50 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2020. – 448 с.

51 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие / А.А. Кантарович, В.В. Черныш, В.В. Царев .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2022 .— 800 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определение предварительного объёма продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности
предприятия ООО «СпецГеоСтрой» 2024-2026 гг.

Таблица А.1 – Определение предварительного объёма продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СпецГеоСтрой» 2024-2026 гг.

Ед.

Виды работ	2024 г.												2025 г.				2026 г.			
	Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, тыс. руб.												Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, тыс. руб.				Коэффициент роста объемов выпуска	Объем выпуска с учетом коэф-та роста, тыс. руб.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
квартиры 52 м кв	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1,1	0	0	6	6	1	12
Кирпич строительный	1	0	0	88500	88500	88500	88500	88500	88500	88500	88500	88500	88500	1,1	292050	292050	292050	292050	1	1168200
Объем выпуска всего		0	0	88500	88503	88503	88500	1,1	292050	292050	292056	292056		1168212						
В том числе объем реализации		0	0	88500	88503	88503	88500		292050	292050	292056	292056		1168212						
ИТОГО		0	0	88500	88503	88503	88500		292050	292050	292056	292056		1168212						

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Прогноз продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СпецГеоСтрой» 2024
-2026 гг.

Таблица Б.1 – Прогноз продаж

Наименование	Показатели	Период																
		2024 г.												2025 г.				2026 г.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
квартиры 52 м кв	Объем продаж в натуральном выражении	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	6	6	12
	Цена 1 единицы, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	350	350	0	0	0	3500	3500	3500
	Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105	105	0	0	0	21000	21000	42000
Кирпич	Объем продаж в натуральном выражении	0	0	885	885	885	885	885	885	885	885	885	8850	29205	29205	29205	29205	116820
	Цена 1 единицы, руб.	0	0	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	123	1239	4088,7	4088,7	4088,7	4088,7									

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Смета затрат в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СпецГеоСтрой» 2024 -2026 гг.

Таблица В.1 – Смета затрат

Тыс. руб.

Показатели	Период																
	2024 г.												2025 г.				2026 г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	0	0	0	0	0,00	5450,88	5450,88	5450,88	5450,88	5450,88	0	0	4088,16	12264,49	12264,49	4088,16	36793,46
Заработная плата	0	0	0	0	85000,00	226666,67	226666,67	226666,67	226666,67	226666,67	0	0	176800,00	530400,00	530400,00	5149,51	1654848,00
Начисления на заработную плату	0	0	0	0	22100,00	58933,33	58933,33	58933,33	58933,33	58933,33	0	0	45968,00	137904,00	137904,00	45968,00	430260,48
Амортизация	0	0	0	22427,09	22427,09	29902,78	29902,78	29902,78	29902,78	29902,78	0	0	22427,09	67281,26	67281,26	22427,09	201843,79
Прочие затраты	0	0	0	13139,95	13139,95	17519,93	17519,93	17519,93	17519,93	17519,93	0	0	13140,45	39421,35	39421,35	13140,45	118273,05
Полная себестоимость	0	0	0	35567,04	142667,04	338473,60	338473,60	338473,60	338473,60	338473,60	0	0	262423,70	787271,10	787271,10	90773,21	2442018,78
Функционально – административные издержки	0	0	0	0	120239,95	308570,82	308570,82	308570,82	308570,82	308570,82	0	0	239996,61	719989,84	719989,84	68346,13	2240174,99
Финансовые издержки (% по кредиту)	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Общие текущие издержки	0	0	0	35567,04	142667,04	338473,60	338473,60	338473,60	338473,60	338473,60	0	0	262423,70	787271,10	787271,10	90773,21	2442018,78

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчет эффективности бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия ООО «СпецГеоСтрой» 2024 -
2026 гг.

Таблица Г.1 – Расчет эффективности проекта

Показатели	Период																	2026 г.
	2024 г.												2025 г.					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																		
1. Источники финансирования	28644,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Общие поступления	0,00	0,00	0,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	11739,00	11739,00	1239,00	4088,70	4088,70	25088,70	25088,70	58354,80
3. Итого приток	28644,14	0,00	0,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	1239,00	11739,00	11739,00	1239,00	4088,70	4088,70	25088,70	25088,70	58354,80
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	28644,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Функционально –	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,24	308,57	308,57	308,57	308,57	308,57	0,00	0,00	240,00	719,99	719,99	68,35	2240,17
6. Возврат кредита	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Финансовые издержки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Платежи в бюджет (налоги)	0,00	0	0	630	0	0	139	0	0	416	0	0	1883	628	523	4011	4151	9211
9. Итого отток	28644,14	0,00	0,00	630,00	0,00	120,24	447,20	308,57	308,57	724,46	308,57	0,00	1882,70	868,23	1243,25	4731,39	4219,04	11450,91
10. Превышение / дефицит денежных	-28644,14	0,00	0,00	609,00	1239,00	1118,76	791,80	930,43	930,43	514,54	11430,43	11739,00	-643,70	3220,47	2845,45	20357,31	20869,66	46903,89
11. Кумулятивный денежный	-28644,14	-28644,14	-28644,14	-28035,14	-26796,14	-25677,38	-24885,58	-23955,15	-23024,72	-22510,18	-11079,75	659,25	15,55	3236,02	6081,47	26438,78	47308,43	94212,32
Ставка дисконта, %	0,07	0,01																
12. Дисконтированный денежный поток	-26639,048	-26639,05	-26639,05	-26072,678	-26639,83	-25527,59	-24740,41	-23815,41	-22890,41	-22378,87	-11015,12	655,40	15,46	3217,14	6045,99	26284,55	47032,47	93662,75

