

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

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК
Хуафу»

Исполнитель

студент группы 972-об

А.Р. Юдаев

Руководитель

доцент, канд. экон. наук

А.В. Васильева

Нормоконтроль

Н.А. Шейко

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

_____ И.О. Фамилия
подпись

« _____ » _____ 2023 г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента Юдаева Алексея Романовича

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

(утверждена приказом от 05.04.2023 № 811-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы _____

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 «КСК Хуафу», разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»

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

36 таблиц, 15 рисунков, 5 приложений

6. Дата выдачи задания: «__» _____ 2023 г.

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

Задание принял к исполнению (дата): «__» _____ 2023 г. _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит: 77 с., 15 рисунков, 36 таблицы, 5 источников, 5 приложений.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу».

Объектом исследования является ООО «КСК Хуафу».

Предмет исследования – конкурентные преимущества предприятия ООО «КСК Хуафу» и пути их совершенствования.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий, их роль в создании рынка здоровой конкуренции. Пути повышения конкурентоспособности и методы оценки их эффективности.

Во второй части работы исследован текущий уровень конкурентоспособности предприятия ООО «КСК Хуафу». Выявлены основные проблемы, которые снижают ее уровень, определены направления повышения конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В третьей части работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу», 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, а также аналитические и программный методы планирования.

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «КСК Хуафу» за период 2018 - 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Понятие, сущность, алгоритм определения конкурентоспособности предприятия	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия	11
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	20
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «КСК Хуафу»	26
2.1 Краткая характеристика ООО «КСК Хуафу»	26
2.2 Анализ внешней среды ООО «КСК Хуафу»	28
2.3 Анализ внутренней среды ООО «КСК Хуафу»	35
2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»	43
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»	51
3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»	51
3.2 Разработка направлений по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»	57
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»	63
Заключение	70
Библиографический список	74
Приложение А	78
Приложение Б	79
Приложение В	80
Приложение Г	81
Приложение Д	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования конкурентоспособности организаций обусловлена тем, что в условиях перенасыщения рынка организации исследуют конкурентоспособность и создают конкурентные преимущества, которые являются основным решением проблемы конкуренции для предпринимателей и возможностью улучшить эффективность деятельности организации, получить ответную реакцию рынка с целью повышения прибыли и эффективности деятельности организации.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу».

ООО «КСК Хуафу» - субъект малого предпринимательства, деятельность которого сопровождается высоким уровнем конкуренции в привлекательной отрасли рынка строительства. Для осуществления эффективной деятельности и получения прибыли исследуемой организации необходимо исследовать и повышать конкурентоспособность.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические аспекты определения конкурентоспособности предприятия;
- дать краткую характеристику предприятия и провести оценку конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «КСК Хуафу».

Предмет исследования – конкурентные преимущества предприятия ООО «КСК Хуафу» и пути их совершенствования.

В работе рассмотрены такие основные направления анализа, как анализы рынка, конкурентов, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

Применены следующие методы исследований: методы системного

подхода (системный анализ, логико-теоретические методы (абстрагирования, сравнения), эмпирико-теоретические (измерение, наблюдение, описание), изучения документов, социологических исследований, SWOT-анализ и другие.

При написании данной работы основными теоретическими и методологическими источниками использовались российские и иностранные издания, посвященные изучению конкурентоспособности, маркетинга и управлению маркетинговой деятельностью на предприятии.

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

Материалы, на основании которых выполняется работа – это формы отчетности о финансово-экономическом состоянии организации, экономические показатели деятельности ООО «КСК Хуафу» за период 2019 - 2021 гг.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса теоретических, методических положений и практических рекомендаций по формированию организационно-экономических направлений повышения конкурентоспособности организации ООО «КСК Хуафу» – базы исследования.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО «КСК Хуафу», но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения конкурентоспособности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность конкурентоспособности предприятия

Конкуренция как процесс представляет собой своеобразную силу, которая побуждает компании совершенствовать выпускаемый продукт, снижать издержки производства, усиливать производительность труда с одновременным снижением уровня затрат. Продукт в форме товаров и услуг выступает средством конкуренции. Именно с его помощью компании стремятся захватить наибольшую долю рынка, и, соответственно, заполучить прибыль больше, чем компании-конкуренты.

Изучением вопроса конкурентоспособности занимались такие зарубежные ученые как М. Портер, Ф. Котлер, из наиболее известных отечественных авторов это Р.А. Фатхутдинов¹. Все они определяют конкурентоспособность, как характеристику товара, или компании в целом, способность удовлетворить потребности, возникшие на рынке в большем или меньшем объеме, чем товары конкурентов. При этом Ф. Котлер, опирается только на свойства товара. Он считает, что предприятие, имеющее конкурентоспособный товар, само конкурентоспособно на рынке. В то время, как М. Портер и Р.А. Фахрутдинов утверждают, что если фирма обладает набором конкурентных преимуществ, то и ее товары будут конкурентоспособны^{2,3}.

Конкурентоспособность возникает в поле, где существует конкуренция, т.е. несколько субъектов производства предоставляют на рынок товар с аналогичными свойствами. Тогда сила покупательских предпочтений формирует спрос. Тот товар, который будет наиболее полно удовлетворять потребности потребителя будет пользоваться наибольшим спросом. Компания, производящая наиболее продаваемый товар получит наибольшую выгоду.

Благодаря существующей конкуренции, различные производители

¹ М. Портер. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 5-е изд. Москва : Литресс. 2022. С. 16.

² Фахрутдинов Р.А. Сущность конкурентоспособности // Экономика отрасли. 2021. №4. С. 88.

³ Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2021. – 736 с.

борются за покупательский спрос и модифицируют, улучшают свой товар. Таким образом, благодаря конкуренции происходит стимулирование НТП, и предприятия прогрессируют.

Здоровая конкуренция стимулирует рациональные стороны деятельности предприятия и отсекает направления, которые убыточны, не приносят пользы населению.

Существенным нюансом является то, что покупательским предпочтением можно манипулировать не только предложив наиболее эффективный и качественный товар, но и подкрепив его модным брендом и логотипом компании, выделив из линейки аналогичных товаров более привлекательной упаковкой. Наиболее популярным методом манипуляции покупательскими предпочтениями являются все виды продвижения и рекламы.

Следует заметить, что фирма, имеющая в своем распоряжении наиболее прогрессивные методы производства, собственные отделы разработок, высококвалифицированный персонал и четко отстроенную бизнес-стратегию могут успешно реализовывать даже товары среднего качества и они будут конкурентоспособными на рынке. Примером такой компании является Макдональдс, продукция которого не обладает уникальностью и полезностью, но четкая бизнес-стратегия приносит этому предприятию ежегодно сотни миллионов прибыли.

Однако, на наш взгляд, наиболее понятным и точным определением является тезис Ю.О. Мониной и Г.А. Лавреновой: «Конкурентоспособность выражается в способности организации бороться за потребительский рынок посредством максимально эффективного использования внутренних ресурсов предприятия, а также с помощью гибкого реагирования на изменения внешней среды»⁴.

Современные учёные выделяют уровни конкурентоспособности:

- микроуровень (конкурентоспособность «финальной» формы, как наиболее оптимальное соотношение качества товара и его цены);
- мезоуровень (конкурентоспособность формируется в виде тенденции развития на отраслевом уровне, охватывая целые группы предприятий);

⁴ Мониная, Ю.О. Лавренова, Г.А. Конкурентоспособность малых предприятий. Москва : Юнит Дана. 2020. С. 42.

- макроуровень (фиксируются первичные условия функционирования всей экосистемы, в которой будет протекать конкурентоспособность).

Работа организации содержит в себе два компонента:

- целевая установка на деятельность (задействование конкурентных преимуществ);

- развитие (разработка и внедрение конкурентных преимуществ).

Варианты создания конкурентного преимущества:

- ориентировка на клиентскую базу и на удовлетворение потребностей клиентов. При данном варианте управленцы организации опираются, обычно, на отзывы и мнения потребителей (как их предприятие работает по сравнению с другими фирмами-конкурентами);

- ориентировка на перспективу рынка. При данном варианте внимание акцентируется и на потребителей, и на конкурентов;

- акцентирование внимания только на конкурентах. При данном варианте фирма активно сравнивает себя с ближайшими конкурентами. При этом, среда рынка характеризуется высокой силой).

Классификация факторов, которые выступают определителями преимуществ в конкурентной среде на рисунке 1⁵.

Данные факторы обычно также дополняются рядом факторов, автором которых является австрийский экономист Йозер Шумпетер – организационно-структурные факторы. Он относил к ним все те факторы, которые создавали эффект синергии, которые достигались посредством:

- упрощения системы производства;

- процессов поглощения и интеграции в перспективных сферах с точки зрения стратегии;

- объединения хозяйственных операций;

- изменения структуры деятельности какой-либо компании, посредством продаж единиц бизнеса, имеющих нерентабельный или бесперспективный

⁵Виханский, О, Стратегии создания конкурентных преимуществ/ О.Виханский / Центр креативных технологий - 2015 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.inventech.ru/lib/strateg/strateg0009/>(дата обращения 15.05.2021).

характер.



Рисунок 1 – Иерархия понятий конкурентоспособности (виды)⁶

Американский исследователь Майкл Юджин Портер разработал теорию конкурентных преимуществ. В своих трудах он выделил две категории такого преимущества компании:

- дифференциация товаров как способность компании предоставлять потребителям уникальные и наиболее ценные на рынке товары высокого качества;
- низкий уровень издержек, как отражения возможности предприятия производить товары и услуги с наименьшими затратами, в отличие от фирм-конкурентов.

Сильный уровень компетентности, который кроется в доминировании над предприятиями-конкурентами в отрасли экономики, организационной, технической и технологической областях деятельности также может являться преимуществом компании в конкурентной среде.

Группы факторов, которые усиливают преимущества в конкурентной среде:

- лучшие способности, навыки, умения – все те факторы, которые

⁶ Кони́на Н. Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. Проспект - Москва, 2019. 368 с.

связываются с повышением качества товара и эффективностью их производства;

- ресурсное превосходство (низкие цены, высокое качество и т.д.).

На рисунке 2 отражены основополагающие требования, которые относятся к конкурентным преимуществам.

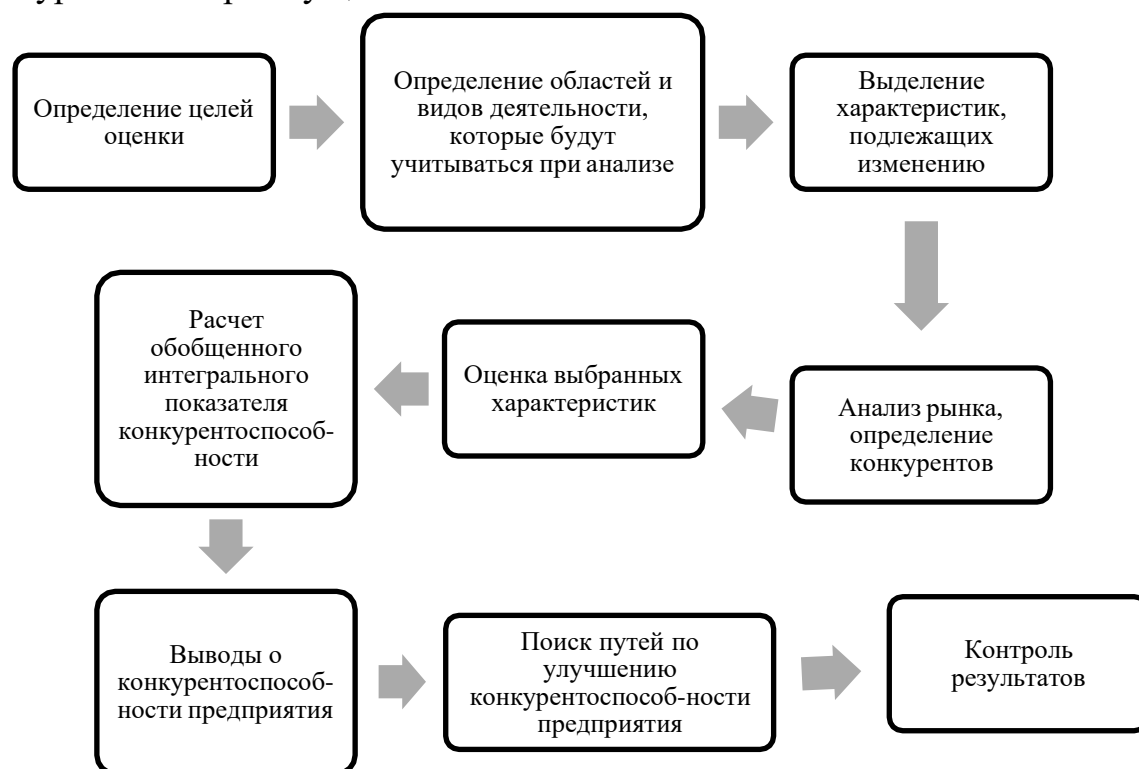


Рисунок 2 - Алгоритм определения конкурентоспособности

Преимущества конкурентной среды наделены источниками создания и специфическими факторами. Факторы – это причины или условия, которые определяют характерные черты процесса или объекта⁷. Ими обычно выступают компоненты системы производственно-хозяйственного уровня, а именно:

- информация;
- кадры;
- технология;
- методология управления;
- финансовые средства и т.д.

1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность на уровне предпринимателей как субъектов

⁷ Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире. Проспект - Москва, 2019. 368 с.

предпринимательской деятельности представляет собой главный критерий оценивания уровня эффективности предприятия в плане создания товаров и услуг, выпуска продукции. Данное понятие коррелирует со всеми факторами внешней и внутренней среды. Представим эти факторы на рисунке 3.



Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Основополагающими характеристиками лидирующих компаний, которые отражают конкурентные преимущества, выступают:

- быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка;
- квалификация персонала; международная деятельность;
- инновации;
- партнерство;
- наличие собственной рыночной ниши;
- контроль и поддержание высокого качества;
- малая величина предприятий.

С точки зрения зависимости конкурентоспособности компании от

наличествуемых факторов, можно выделить⁸:

- источники преимуществ конкуренции и их очевидное видение (например, чрезмерно дешевое сырьё, зависимость от одного поставщика, одна технология и т.д.);

- инновационные подходы, где сроки реализации инноваций должны быть приравнены к сроку возможной реализации этой же самой инновации конкурентами (или даже превзойти её), чтобы сохранять положение лидера;

- осознанный отказ от какого-либо существующего преимущества ради получения нового (это способствует созданию неких «барьеров» для конкурентов-имитаторов).

Методики оценки конкурентоспособности условно разделяют на комплексные и методики оценки на основании отдельных областей хозяйственной деятельности.

Методы оценки конкурентоспособности представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия⁹

⁸ Ильина, В.Н. Конкуренция: основные понятия: учебник. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika/k005/toc.htm> (дата обращения 15.05.2021).

⁹ Кузубов, А.А. Методические подходы и критерии оценки конкурентоспособности предприятий // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-4. С. 801-805.

Комплексные методики позволяют оценить все аспекты деятельности организации и получить комплексную оценку конкурентоспособности фирмы в сравнении с основными конкурентами.

Макет таблицы, используемой для комплексной оценки конкурентоспособности организации, предоставлен в таблице 1.

Таблица 1 – Макет таблицы оценки конкурентоспособности предприятия

Выбранные характеристики	a_i	Фирма 1		Фирма 2		Фирма 3	
		b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$	b_i	$a_i * b_i$
X 1							
X 2							
X 3							
Общий балл							

С помощью данной формы оцениваются следующие показатели:

- рекламная деятельность;
- финансовое состояние;
- персонал;
- имидж;
- потребительские предпочтения;
- потребительские характеристики качества товаров;
- ассортимента.

На основании данных таблицы рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его основных конкурентов.

$$K = \sum_{i=1}^n B \times B, \quad (1)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

B – коэффициент весомости каждого показателя;

B – баллы согласно показателю у организации.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (a_i) можно

определить по формуле¹⁰:

$$a_1 = (n - r_n + 1) : S_n, \quad (2)$$

где n - число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n - ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n - сумма всех чисел от 1 до n .

Методики, основанные на оценке отдельных областей хозяйственной деятельности, позволяют получить оценку некоторых видов деятельности в случае наличия подозрения о влиянии данной области на показатели конкурентоспособности организации. Также такие методики применяются для оценки выбранных характеристик, обеспечивающих устойчивое положение предприятия на конкретном рынке сбыта, в условиях функционирования организации, с учетом особенностей деятельности и специфики выпускаемой продукции.

В зависимости от оцениваемой сферы деятельности организации, имеющей влияние на конкурентоспособность фирмы, анализируются показатели согласно соответствующим характеристикам, свойственным данным показателям.

Более простым и очень популярным методом оценки конкурентоспособности является матричный метод, разработанный Бостонской консалтинговой группой – Матрица БКГ. Для того, чтобы построить матрицу, следует провести определенные виды исследований, не только своей фирмы, но и ближайших конкурентов.

Матрица БКГ строится по сопоставлению с двумя ближайшими конкурентами, причем конкурирующие предприятия подбираются с таким учетом, чтобы большинство параметров производимого продукта совпадала. Должны совпадать: ценовая политика, сегмент рынка, целевая аудитория.

Так же, если сегмент рынка не большой, можно сопоставить с общим объемом продаж на рынке в пределах определенной территории. Территориальную

¹⁰Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2020. 114 с.

привязку можно взять любую. В зависимости от того, где предприятие реализует свою продукцию. Если предприятие реализовывает товары или оказывает услуги в одном городе, то объем продаж берется в пределах этого города. Если предприятие действует на региональном уровне, то продажи смотрят в пределах региона, если торгует по всей стране, то и статистику продаж берут по России. Предприятия, осуществляющие импорт товаров, можно сопоставлять с мировыми организациями, без привязки к государству.

Далее, при построении матрицы БКГ требуется определить темпы роста рынка, и темпы роста объема продаж исследуемой компании (рисунок 5). В таких отраслях, как машиностроение и строительство, используется одна из модификаций матрицы БКГ – конкурентная карта рынка.

Название группы	Объем продаж, руб	Объем прибыли, руб	Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы**			
	<i>указать период*</i>	<i>указать период</i>	Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп	Рост для матрицы
Бренд 1	500	100	5%	12 500	0,93%	низкий
Бренд 2	1 000	200	75%	10 000	11,17%	высокий
Бренд 3	1 500	1 100	25%	27 273	10,2%	высокий
Бренд 4	450	200	6%	5 625	0,50%	низкий
Бренд 5	3 000	1 700	1%	11 765	0,18%	низкий
ИТОГО	6 450	3 300		67 162		

Рисунок 5 - Параметры построения матрицы БКГ

При построении матрицы используется инструмент в программе Excel – пузырьковая диаграмма. При этом на осях откладываются параметры темпов роста рынка продукта, темпов роста продаж компании по каждому продукту, а размер пузырька определяется выручкой с реализации (рисунок 6).

Матрица делится условно на четыре сектора «злые собаки», «звезды», «трудные дети» и «дойные коровы». Наименее перспективные товары из сектора «злые собаки» - товары, от которых предприятию стоит отказаться. Они поглощают ресурсы, но не приносят ощутимой прибыли, рынок данного товара сокращается и снижаются продажи предприятия. В секторе «дойные коровы» лежат товары со стабильным доходом. Рынок данного товара устойчив. Доходы от данного вида товара можно вкладывать в развитие товаров из сектора «звезды».

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10%)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		Бренд 3	1 500		
		Бренд 2	1 000		
		ИТОГО	2 500	ИТОГО	-
	Низкий (меньше 10%)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		Бренд 1	500	Бренд 5	3 000
			Бренд 4	450	
	ИТОГО	500	ИТОГО	3 450	
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
Относительная доля рынка					

Рисунок 6 – Матрица БКГ

В секторе «звезды» находятся товары, спрос на которые стремительно растет и при достаточных вложениях они могут принести сверхприбыль в будущем периоде.

Одной из модификаций матрицы БКГ является конкурентная карта рынка. Она так же, как и матрица строится на основании показателей продаж двух ближайших конкурентов, только при ее построении к оценке берется не отдельные товары и их аналоги фирм-конкурентов, а основные параметры самой фирмы.

В основе построения конкурентной карты рынка лежат показатели объема ресурсов, находящихся в распоряжении фирмы, темп роста ее общих продаж (выручки), доли рынка, занимаемой данной фирмой среди ближайших конкурентов (рисунок 7)¹¹.

Наиболее конкурентоспособные предприятия-лидеры находятся в первом секторе. Далее идут средние по конкурентоспособности фирмы с быстрым ростом продаж, но низким ростом располагаемых у предприятия ресурсов (активов, основных фондов, и т.д.). Объем круга определяется по величине выручки.

¹¹ Щепакин М.Б. Модель управления маркетинговым поведением хозяйствующего субъекта // Экономика и менеджмент систем управления. 2020. Т.21. № 3. С. 79.

		Классификация по доле рынка, S			
		Лидер (11,19 и более)	Сильная КП (7,46-11,18)	Слабая КП (3,73-7,45)	Аутсайдер (до 3,72)
Классификация по темпу прироста доли рынка, Ts	Быстрое улучшение КП (67,52 и более)			3	
	Улучшение КП (33,77-67,51)				
	Ухудшение КП (0,1-33,76)	4, 10, 2, 9, 6	13	1	
	Быстрое ухудшение КП (до 0)	11, 14, 5, 12		7, 8	

Рисунок 7 – Конкурентная карта рынка

Следующим инструментом определения конкурентоспособности является анализ конкурентоспособности отдельного продукта компании, при этом считается, что чем перспективней и конкурентоспособней товар компании, тем более перспективной и конкурентоспособной считается сама компания.

Конкурентоспособность определяется в сопоставлении с товарами ближайших конкурентов. Определяется в таблице как среднее значение совокупного мнения экспертов. В качестве экспертов могут быть сотрудники компании, приглашенные специалисты или постоянные пользователи данного продукта. Лучшим вариантом будет, когда экспертами будут лица каждой категории. В данном случае взвешенный критерий не применяется, т.к. все показатели равно важны (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка конкурентоспособности товара

Показатели	Товар фирмы А				Товар фирмы Б				Товар фирмы В			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент												
Цена												
Упаковка												
Сопутствующие товары или услуги												
Качество												
Итого												

По строке «среднее значение» строится «конкурентная звезда». Для ее построения используется инструмент таблицы Excel – лепестковая диаграмма (рисунок 8).

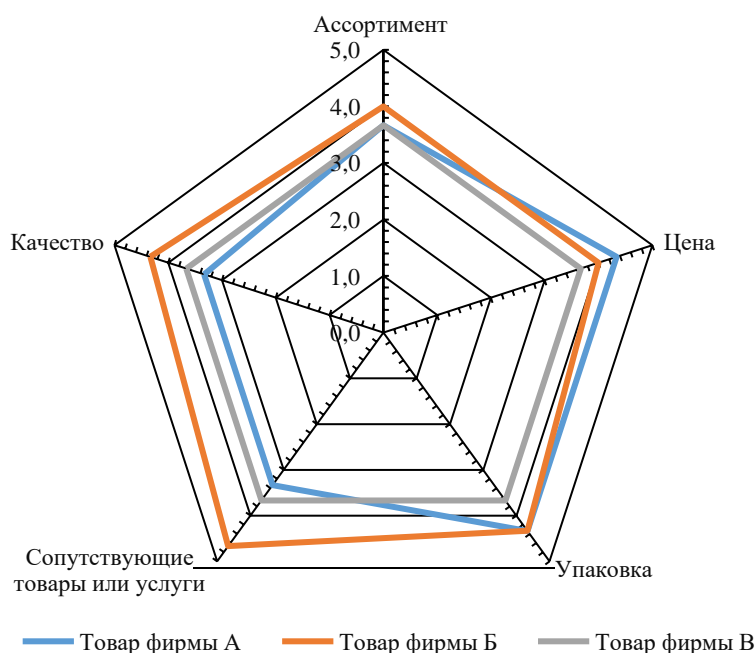


Рисунок 8 – Экспертная оценка конкурентоспособности товара¹²

Экспертную оценку часто путают с комплексной методикой. Основным отличием является то, что при комплексной методике, каждый показатель имеет свой индивидуальный вес значимости для конкретной фирмы в зависимости от рода деятельности, отраслевой принадлежности, региональной привязки и т.д. При экспертной оценке все показатели равно важны и для определения интегрального используется среднее совокупное мнение нескольких экспертов.

Подводя итог, можно заключить, что данные факторы – это объекты решений управленцев. Источник же выступает как следствие их реализации. Источником преимущества в конкурентной среде представляется основа фиксирования количественных показателей величин преимуществ конкурентов. Факторы отражают слабые и сильные стороны компании, если сопоставить их с теми же факторами конкурентов. Это будет способствовать идентификации конкурентных преимуществ. Так, самая лучшая технология производства является

¹² Котлер, Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2021. С. 421.

фактором, а источником преимущества в данной ситуации будет являться снижение издержек производства.

1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

В зависимости от целей внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности, можно условно разделить данные мероприятия на две группы:

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции или предоставляемых организацией услуг;
- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия в целом на рынке.

На рисунке 9 наглядно предоставлено разделение мероприятий по повышению конкурентоспособности на данные группы.



Рисунок 9 – Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности¹³

Данные группы находятся в прямой зависимости друг от друга, однако имеют некоторые отличия.

¹³ Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. С. 172.

При повышении конкурентоспособности товара повышается общая конкурентоспособность организации и наоборот. Однако, в случае наличия высокой конкуренции определенной группы товаров или услуг или единичного товара или услуги, принимается решение повышения конкурентоспособности именно данной проблемной позиции.

При высоких показателях конкурентоспособности товаров и услуг организации, некоторые конкурентные позиции предприятия могут также иметь низкие значения.

Расширение ассортимента позволяет привлечь клиентов через возможность выбора и совершения крупного заказа. Данное мероприятие требует обычно значительных затрат. Широта ассортимента – это показатель, характеризующий количество номенклатурных групп, которые предоставляются покупателю. Глубина ассортимента – это показатель, характеризующийся количеством товаров в данной номенклатурной группе. Совокупность широты, глубины ассортимента, его соответствие требованиям покупателя позволяет обратить внимание покупателя на предприятие и его товар.

Повышение качества товара или услуги достигается посредством следующих мероприятий:

- внедрение системы управления качеством;
- контроль качества предоставляемого сырья и материалов;
- контроль качества готовой продукции;
- контроль выполнения работ и предоставления услуг.

Система управления качеством может быть заложена как в автоматизированном виде, на стадии выхода продукта, так и с помощью организации отдельного отдела, в который попадают образцы товара с каждой партии. Предприятия не редко совмещают два этих вида контроля, потому что гораздо проще определить выбраковку на стадии производственного цикла, чем затем возвращать товар и уплачивать неустойки, терять клиентов и имидж.

В некоторых случаях факт возврата товара и быстрая его замена повышает имидж, но такие случаи приносят убытки и должны быть минимизированы.

Контроль качества предоставляемого сырья должен происходить еще на стадии заключения договора о поставке. При этом следует воспользоваться не только анализом образцов сырья, предоставляемого поставщиком, но и произвести тест-драйв (пробная закупка). Также есть возможность отследить опыт взаимодействия поставщика с другими клиентами, построить с ними не формальные коммуникации, посмотреть отзывы в интернете. Чаще всего стоит обращать внимание на нестандартные записи, т.к. стандартные положительные отзывы, в нише время, легко приобретаются за денежные средства и являются частью маркетинговой стратегии.

Контроль выполнения работ производится руководителями компании. В данном случае основной задачей является выполнение графика проверок, включение внезапных проверок в плановые графики и т.д.

Уровень обслуживания заставляет клиентов также обращать внимание на товары и услуги организации. Данное мероприятие включает в себя обучение персонала навыкам делового общения, внедрение контроля за общением с клиентами.

Скидки - маркетинговый ход, который позволяет клиенту почувствовать выгоду и обратить свое внимание на определенную группу товаров или услуг, на которые хочет обратить внимание продавец. Скидки могут быть направлены на достижение следующих целей:

- повышение спроса на товары или услуги организации путем внедрения гибкой системы скидок на всю продукцию;
- повышение спроса на отдельные виды товаров.

Рекламная активность позволяет повысить уровень информированности покупателя о товаре или услуге. К рекламным видам активности можно отнести следующие:

- реклама в печатных изданиях;
- реклама в сети Интернет;
- реклама на телевидении;
- реклама в социальных сетях;

- реклама на радио.

Зачастую «проблемные» и неконкурентные товары и услуги являются таковыми за счет несоответствия их требованиям и характеристикам, предъявляемым покупателями. Именно поэтому посредством изменения товара, выхода на новые рынки сбыта в таких ситуациях решается данная проблема.

Повышение конкурентоспособности товара может иметь колоссальное значение для конкурентоспособности предприятия, либо же минимальное. Именно поэтому конкурентоспособность предприятия также следует изучать с целью внедрения мероприятий для ее повышения.

Отрицательные или низкие показатели деятельности организаций требуют управленческого вмешательства, т.к. имеют негативное влияние на целостную картину конкурентоспособности. Повышению показателей деятельности предприятия способствуют следующие мероприятия:

- внедрение стратегии лидерства по издержкам;
- пересмотр статей затрат организации;
- сокращение штата или расширение производства;
- привлечение инвестиций.

Организационная культура предприятия имеет важное значение в деятельности, т.к. влияет на уровень выработки, трудоемкости и эффективности деятельности предприятия.

К мероприятиям по совершенствованию организационной культуры можно отнести следующие:

- внедрение гуманистического подхода в управлении человеческими ресурсами;
- проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива;
- пересмотр соответствия системы управления предъявляемым к ней требованиям;
- выпуск корпоративных журналов;
- внедрение систем наставничества и помощи;
- развитие двусторонних каналов коммуникации во внутренней среде

предприятия.

Повышение узнаваемости бренда, как и формирование положительного имиджа позволяет повысить информированность клиентов обо всех предоставляемых услугах и реализуемых товарах организацией, получить некоторые гарантии качества. Повышение узнаваемости бренда и формирования положительного имиджа достигается посредством внедрения следующих мероприятий:

- повышение рекламной активности;
- участие в конкурсах;
- участие в выставках;
- формирование положительного имиджа сотрудников организации;
- повышение качества обслуживания;
- соответствие цены и качества;
- мониторинг отзывов о деятельности организации.

Расширение рынка позволяет повысить охват аудитории, что позволит повысить и общие показатели деятельности организации. Расширение рынка обычно происходит посредством внедрения маркетинговых действий, направленных на новые целевые аудитории.

Создание дополнительных филиалов и условий доступности месторасположения фирмы для покупателей и клиентов позволяет клиенту получить выгоду в виде экономии времени, что также является конкурентным преимуществом. Наиболее удобное месторасположение фирмы для обеспечения высоких показателей конкурентоспособности - в местах постоянного скопления людей. Однако, данный фактор зависит от сферы деятельности организации и требований, предъявляемым к ней.

Таким образом, существует множество мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, выбор которых основывается на результатах анализа и определении проблем организации.

Вывод:

- конкурентоспособность – возможность организации обеспечить наилучший сбыт товара в соответствии с потребностями покупателя;

- понятие «конкурентоспособность» возникло за счет влияния на предприятие и товар ряда факторов, которые впоследствии были вынесены в теории маркетинга как факторы конкурентоспособности;

- виды конкурентоспособности определяются как уровни определенной иерархии данного понятия (конкурентоспособность страны, региона, предприятия, товара, и т. д.).

- существует множество методик оценки конкурентоспособности организации на рынке сбыта продукции и услуг. Определение индексов конкурентоспособности, составление конкурентных карт и комплексный анализ конкурентоспособности организации в сравнении с основными конкурентами – наиболее эффективный способ оценки конкурентоспособности любой организации;

- всю совокупность факторов, влияющих на предприятия и тем самым на их конкурентоспособность, можно разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на предприятие;

- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности, можно условно разделить на две группы: повышение конкурентоспособности предприятия и повышение конкурентоспособности товара;

- данные мероприятия имеют определенные взаимосвязи, однако зачастую применяются в отдельности;

- существует множество мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности, выбор которых основывается на результатах анализа и определении проблем организации.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «КСК ХУАФУ»

2.1 Краткая характеристика ООО «КСК Хуафу»

ООО «КСК Хуафу» было создано 27 августа в 2002 году и зарегистрировано в Межрайонной Инспекцией ФНС по адресу: 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Островского, д. 42. В качестве основного вида деятельности в документах указан ОКВЭД 43.11 подразумевающий разборку и снос зданий. Компания так же осуществляет деятельность еще по 26 видам. Организационная структура представлена в приложении А.

Коммерческо-строительная компания «Хуафу» предлагает сотрудничество организациям и частным лицам. Учреждение обладает оборудованием, лицензией и штатом рабочих, нужными для выполнения технологически сложных заказов. Все работы совершаются в соответствии с договором, сметой и условленными сроками. Специалисты готовы к проверке контрольно-надзорных органов и могут в любой момент предоставить разрешения на право проведения строительных мероприятий.

На сегодняшний день строительная компания «Хуафу» является компанией холдингового типа, и состоит из управляющей компании и производственных дивизионов, специализирующихся на выполнении отдельных видов работ, таких как: капитальное строительство и ремонт инженерных сетей, общестроительные работы, услуги транспорта, эксплуатация объектов недвижимости, продажа недвижимости, изготовление и монтаж металлоконструкций. Общая численность сотрудников более 70 человек. Компания располагает собственной производственной базой, с комплексом административных, производственных зданий и складов, собственным автопарком, строительной техникой и средствами малой механизации.

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.

Непосредственно производственными процессами руководят: Главный

механик, Главный инженер, Коммерческий директор и т.д. За организацию маркетинга в компании отвечает менеджер.

Миссия ООО «КСК Хуафу»: «Строить качественные, надежные и уютные здания из современных материалов для граждан, государств и муниципалитетов».

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

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «КСК Хуафу»

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Выручка	22372	18845	15646	-3527	-3199	84,23	83,02
Себестоимость	22514	18185	15839	-4329	-2346	80,77	87,10
Валовая прибыль (убыток)	-142	660	-193	802	-853	-464,79	-29,24
Прибыль (убыток) от продаж	-142	660	-193	802	-853	-464,79	-29,24
Чистый убыток	-53455	-926	-14091	52529	-13165	1,73	1521,71
Численность работников	70	70	70	0	0	100,00	100,00
Основные фонды	18598	10921	26298	-7677	15377	58,72	240,80
Рентабельность продаж	-238,94	-4,91	-90,06	234,02	-85,15	2,06	1832,84

В 2019 году выручка компании составила 22 372 тыс. руб., в 2020 году этот результат снизился на 15,77 % и составил 18 845 тыс. руб. В 2021 году снижение выручки продолжилось еще на 16,98 % и составила 15 646 тыс. руб. Выручка компании за текущий период снизилась на 6,6 млн. руб., что связано с текущим кризисом в строительном бизнесе в целом и рядом не законченных объектов, которые будут сданы в ближайшее время. С этим же обстоятельством связан и отрицательный финансовый результат.

Себестоимость деятельности компании за текущий период снижалась. В 2019 году она составила 22 514 тыс. руб., что на 142 тыс. руб. выше выручки. В 2020 году снижение себестоимости составило 4329 тыс. руб. или 19,23 %. В 2021 году себестоимость снизилась на 2 346 тыс. руб., или на 12,9 %. В целом показатели снижения себестоимости ниже, чем показатели темпа снижения выручки.

Чистый убыток компании в 2019 году составил 55 455 тыс. руб., а в 2020

году снизился до 926 тыс. руб. Деятельность компании стабилизировалась на 1,73 %. В 2021 году компания продолжила получать убытки и чистый финансовый результат составил -14 091 тыс. руб.

Для строительной компании, которая получает денежные средства с реализации готового жилья такая тенденция является нормой. Убытки будут покрыты после реализации квартир, когда они будут фактически достроены. На данный момент убыток компании состоит из вложенных в строительство денежных средств вкладчиков.

В 2019 году задолженность компании составила 53,4 млн. руб., в 2020 году эта сумма снизилась до 926 тыс. руб. и в 2021 году вновь увеличилась до 14,1 млн. руб.

Следует учесть, что строительство здания производится либо на денежные средства пайщиков, либо за средства банка, обеспечивающего строительство. Банки, которые охотно спонсируют строительство жилых зданий, а затем предоставляют услуги ипотечного кредитования для желающих улучшить свои жилищные условия в г. Благовещенске: ПАО ВТБ, ПАО Сбербанк, ПАО РосСельхозБанк и т.д. Всего 7 банков. Часть из них предлагает услуги льготного ипотечного кредитования по Всероссийской программе «Доступное жилье» и другим государственным программам России. Окончание работ и сдача объекта запланирована на май 2025 года.

Основные фонды компании представлены в строительной специализированной технике, основу которой составляют строительные высотные краны, погрузчики. В целом за текущий период наблюдается наращивание основных фондов. Если в 2019 году основные фонды составили 18 598 тыс. руб., то в 2020 году снижение их стоимости составило 7 677 тыс. руб. или 70,81 %. Компания реализовала устаревшую технику и списала старую, не подлежащую реализации. В 2021 году стоимость основных фондов увеличилась на 15 миллионов и составила 26 298 тыс. руб. Рост стоимости основных фондов составил 240,8 % (в 2,4 раза).

2.2 Анализ внешней среды ООО «КСК Хуафу»

Как и любое предприятие ООО «КСК Хуафу» осуществляет свою

деятельность в среде, где оно подвержено влиянию как внутренних факторов: персонал, эффективность использования финансовых и производственных ресурсов, умение управлять и принимать решения; так и внешних: общее политическое положение региона и страны в целом, различные экономические изменения внутри страны, демографическая обстановка и миграционные процессы. На предприятие с разной силой влияют различные по значению процессы и ситуации. Для принятия различных финансовых и деловых решений необходимо учитывать негативные и усиливать, использовать позитивные.

В качестве ближайшего окружения ООО «КСК Хуафу» со стороны внешней среды необходимо учитывать влияние:

- клиентов – юридические и физические лица;
- поставщиков – компании-производители строительных материалов;
- конкурентов – компании, предлагающие аналогичные услуги;
- партнеров по бизнесу – компании, предлагающие услуги рекламы, риэлторские конторы и т.д.;
- контролирующих органов – ИФНС, Фонд социального страхования РФ, Управление пенсионного фонда РФ, Пожарная инспекция и т. д.;
- финансово-кредитных учреждений – банков, предоставляющих услуги кредитования;
- контактная аудитория – члены семей работников и т. д.

Дальнее окружение предприятия, как уже было сказано выше состоит из:

- общеполитической обстановки в стране и регионе;
- экономических тенденций развития страны в целом и региона в частности;
- демографических и миграционных процессов;
- общий уровень жизни населения и его покупательские предпочтения.

Влияние конкурентов необходимо рассматривать не только с точки зрения уже существующих аналогичных компаний, но и в свете факторов, устанавливающих порог входа на данный сегмент рынка. При этом, если спрос велик, то даже высокий экономический порог входа в отрасль не мешает появлению новых

конкурентов, готовых занять свободные ниши или вытеснить уже действующие предприятия-конкуренты.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа.

PEST-анализ исследуемой организации предоставлен в Таблице 4.

Таблица 4 - PEST-анализ факторов макросреды

Описание фактора	Оценка воздействия	Вес фактора	Влияние фактора	Оценка с поправкой на вес
	(+;-)	(1-5)	(1-5)	(1×2×3)
1	2	3	4	5
Политические факторы:	X	X	X	X
Государственная поддержка строительных предприятий ТОР – не доступна для ООО «Хуафу»	1	5	3	15
Изменения в законодательстве в части налогообложения, увеличение отчислений по налогам	-1	3	2	-6
Государственное регулирование в строительной отрасли (ужесточение требований к оформлению видов деятельности, соблюдения стандартов и т.д.)	-1	4	2	-8
Проведение СВО – снижение спроса, понижение уровня жизни, временное отсутствие части кадрового состава (2 человека)	-1	3	3	-9
Итого				-8
Экономические	X	X	X	X
Повышенные темпы роста инфляции (до 24%), что приводит к подорожанию сырья	-1	4	4	-16
Средний уровень доходов населения региона снизился, что приводит к снижению покупательской способности	-1	4	2	-8
Экономическая нестабильность стране, связанная с СВО – невозможность доступа к части материалов и программных решений	-1	3	3	-9
Не стабильность курса рубля – резкие скачки цен на сырье	-1	5	3	-15
Упрощение системы налогообложения	1	3	2	6
Рост уровня безработицы в Амурской области снижает покупательскую способность	-1	3	3	-9
Рост стоимости энергетических, сырьевых и коммуникационных ресурсов – удорожает строительные работы	-1	2	3	-6
Итого				-57
Социальные:	X	X	X	X
Положительное влияние средств массовой информации на развитие бизнеса (СМИ постоянно рекламируют высокий уровень жизни)	1	4	3	12
Отрицательная динамика роста населения в Дальневосточном регионе (снижение спроса на жилье)	-1	2	3	-6
Высокий уровень миграционного прироста и оттока населения связанное с СВО (трудоспособное население временно выбывает из активной трудовой	1	3	3	9

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
деятельности, прекращается выплаты по ипотечным обязательствам)				
Средний уровень образованности населения за счет наличия в Благовещенске ВУЗОВ (квалифицированные кадры)	1	2	1	2
Итого				17
Технологические	X	X	X	X
Ускорение технологического и информационного прогресса, поддержка государства в цифровизации общества (позволяет заменить утраченные зарубежные цифровые технологии отечественными новинками)	1	5	3	15
Низкий уровень инноваций в отрасли в целом	-1	3	3	-9
Быстрое развитие информационных технологий в стране	1	2	3	6
Низкий уровень использования НТП в отрасли, медленное внедрение инноваций	-1	2	3	-6
Итого				6

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для предприятия. Анализ данных факторов помогает определить основные условия, влияющие на предприятие, выяснить причины покупки тех или иных товаров:

Прежде всего, следует отметить, что на сколько бы аполитичной не являлась отрасль строительства, но влияние СВО на нее оказывает значительное. В части политических изменений:

Жители города Благовещенска приостановили покупку недвижимости в данном регионе и часть из них выбыла за рубеж на неопределённое время, а часть жителей отложила покупку недвижимости до возвращения кормильца (по большей части это относится к военнообязанным), часть ипотечных кредитных линий приостановила выплаты по той же причине.

Наблюдается сильный миграционный прирост из ДНР, ЛНР, Украины, которые, наоборот, стремятся приобрести постоянное жилье, и им в этом помогает государство, что для отрасли является положительным и весомым фактором.

В связи с тем, что политическая обстановка не стабильно, в области снизился приток иностранного капитала. Он составлял всего 3 % от инвестиций в недвижимость, но для отрасли в целом это весомая цифра, тем более, что ООО

«КСК Хуафу» занимается строительством не только жилых, но и производственных зданий.

Государственная поддержка в период экономического кризиса, происходящего в данный момент в стране играет особое и весьма весомое влияние, но ее получение возможно только для участников TOP, которым ООО «КСК Хуафу» не является. Однако, получить выгоду от государственной поддержки предприятие все-таки может, по программе поддержки частного бизнеса при покупке основных фондов, обновлением которые оно и занято в текущий период.

Так же сильное отрицательное воздействие оказывает необходимость изменения логистических цепочек поставки некоторых материалов. Уже в период пандемии были заложены основы закупки товаров, которые выпускаются в стране по программе импортозамещения, но т.к. строительная отрасль объемна и часто «неповоротлива» в плане экономических и логистических перемен, задержки и накладки в поставке материалов, их замена, тестирование, все это влияет на стоимость объектов и сроки их сдачи.

Благоприятным фактором является внедрение различных новых технологий, как в строительстве, так и в производстве строительных материалов, новых форм и методов застройки земельных участков, новых проектов. Минусом является то, что на внедрение данных новинок уйдут годы.

Так же положительным фактором является достижение IT-отрасли. Новое программное обеспечение помогает не только в проектировании объектов, но и ускоряет сроки поставок, точно рассчитывает необходимые материалы, дает возможность неординарных решений и помогает экономить в процессе производственной (строительной) деятельности. Здесь вопрос, как и предыдущем пункте стоит о скорости их внедрения.

Стоит так же отметить достаточно высокий уровень образованности населения региона. Высшее образование имеет 60 % населения. В масштабах страны это средний уровень.

Для строительной отрасли региона этот фактор влияет только на наличие квалифицированных кадров. Но в данном случае, даже

высококвалифицированные кадры должны пройти долгий путь практической подготовки. Поэтому влияние фактора не велико и отложено во времени.

Матрица PEST-анализа представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица PEST-анализа

Описание фактора	Оценка с поправкой на вес
Политические	-8
Экономические	-57
Социальные	17
Технологические	6
Итого	-42

Таким образом, влияние групп факторов неоднозначно. Одни влияют положительно, другие отрицательно. Для того что бы определить какие факторы предприятие может использовать с пользой для своего развития необходимо рассмотреть их более подробно.

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 -42. Наибольшее положительное влияние на функционирование отрасли оказали социальные факторы. Также положительное влияние оказали технологические факторы, но из-за длительного срока внедрения инноваций.

Самое отрицательное воздействие оказали экономические факторы. Отрицательное влияние наблюдается практически по всем пунктам. Это и неустойчивый курс рубля, снижение уровня жизни населения, снижение покупательской способности, разрыв старых логистических цепочек с поставщиками и т.д. (-57).

Следует отметить, что нивелировать данные результаты для компании будет очень сложно ближайшие 2-3 года, но положительное влияние банковского сектора и государственной поддержки молодых семей, программ переселения могут помочь фирме продолжать функционировать на рынке в ближайшее время.

Поскольку наличие у организации возможностей и угроз заставляет руководство принимать определенное управленческое воздействие, в таблице 6

представлены основные возможности организации

Таблица 6 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Использование инноваций	Лояльность потребителей к компании	Популярность экологически чистой продукции
Средняя	Использование государственных программ	Диверсификация деятельности	Повышение популярности бренда
Низкая	Работа по программе благоустройства сельской местности	Дифференциация деятельности	Получение государственного заказа

Наибольшие положительные результаты компании принесут сочетания таких возможностей, как использование рекламы товаров для повышения популярности бренда компании на рынке Амурской области и внедрение инновационных идей в свою деятельность для повышения конкурентоспособности компании, в условиях усиливающейся конкуренции со стороны более сильных игроков рынка. Так же есть возможность работы по программе благоустройства сельской местности в районе Чигирей. Для реализации возможностей необходимо совершенствование деятельности организации.

В таблице 7 представлена матрица угроз.

Таблица 7 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Остановка строительства, перенос сроков сдачи жилых домов в центре города	Рост уровня конкуренции	Подорожание сырья	Зависимость от целевого поставщика
Средняя	Снижение доходов населения			Низкая узнаваемость бренда
Низкая	Высокий уровень положительной миграции			Рост безработицы в регионе

Как уже было сказано выше, отрасль строительства находится на данный момент в кризисе. Более слабые предприятия не смогут реализовать построенную недвижимость, а часть из них, вложившая средства в стройку, из-за роста цен не смогут ее закончить и разорятся. В таких случаях, недостроенные здания выкупают более сильные игроки и получают выгоду. Происходит

перераспределение сил на рынке и следует поднимать уровень конкурентоспособности что бы выжить в данной ситуации. Следует четко понимать, что пороги входа в отрасль будут только расти.

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.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «КСК Хуафу»

Залогом успеха любого производства, а строительство относится к производственной деятельности, являются люди. Стабильность и квалификация кадров в строительстве решает практически все. Особое внимание следует уделять качеству и опыту персонала, а не количеству. Каждым звеном должны заведовать опытные специалисты.

Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика трудовых ресурсов ООО «КСК Хуафу» 2019 – 2021 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Абсолютное отклонение, чел.		Темп роста показателя, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Наличие работников, всего	93	68	70	-25	2	73,12	102,94
Принято работников, всего	7	6	5	-1	-1	85,71	83,33
Выбыло работников всего:	32	4	12	-28	8	12,50	300,00
Коэффициент по приему, %	7,53	8,82	7,14	1,30	-1,68	117,23	80,95
Коэффициент по выбытию, %	34,41	5,88	17,14	-28,53	11,26	17,10	291,43
Коэффициент по текучести кадров, %	4,57	0,67	2,40	-3,90	1,73	14,58	360,00

Из приведенных данных делаем вывод, что компания в 2019 году частично свернуло свою деятельность. Были распущены две строительные бригады и частично сокращен руководящий состав. В 2020 году на 25 работников меньше, чем в предыдущем. В 2021 году компания частично выходит из кризисной

ситуации, связанной с тяжелой эпидемиологической обстановкой, численность работников увеличилась на 2 человека. За текущий период коэффициент текучести кадров не большой, составляет всего 4,5 % в 2019 году, в 2020 году сокращается до 0,67 и достигает отметки 2,4 в 2021 году. Не смотря на значительный отток кадров, основной состав работников компании изменился не значительно.

В компании ООО «ККСК Хуафу» методы стимулирования различных звеньев работников отличаются. Для некоторых (строительные бригады постоянных работников) применяется бальная система поощрения, для сдельных работников (отделочные работы) существует процент премирования зависящий от сроков выполнения работ, качества и материальных затрат на отделочные материалы, которые должны соответствовать смете.

Система мотивации труда представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Система мотивации работников

Должность	Виды материального стимулирования
Менеджеры	Проценты с выручки, полученной сверх плановых показателей продаж.
Специалисты	30 % от оклада при отсутствии нарушений трудового распорядка предприятия
Инженеры	45 % от оклада при отсутствии нарушений трудового распорядка предприятия, премия за экономию материальных ценностей.
Бригадиры и руководители работ	Премии за сверхурочную работу, 10% от оклада за выполнение сроков выполнения работ, 3% от суммы экономии материалов с соответствия со сметой.
Кладовщики, грузчики, разнорабочие	- премии за сверхурочную работу, 10% от оклада за показатель выше 0,8 по бальной оценке.

Строительство сопряжено с рисками, чаще всего они связаны с перерасходом материалов и не соблюдением сроков выполнения работ, поэтому все руководители, как линейные, так и бригадные получают доплату за экономию на производстве и соблюдение сроков выполнения работ. Менеджеры, специалисты – получают материальное вознаграждение в размере установленной договором процентной ставки за выполненный объем работ (продаж), которая снижается при допущении административных нарушений и нарушений трудового распорядка, субординации, дрес-кода, графика работы и т.д.

Квалификация кадрового состава и половозрастная структура персонала предприятия представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Профессионально-квалификационная структура кадров

Показатель	Численность рабочих на конец года за 2019 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2020 год.	Удельный вес, %	Численность рабочих на конец года за 2021 год.	Удельный вес, %
Группировка по возрастным признакам						
До 20 лет	5	5,38	3	4,41	4	5,71
20 – 35 лет	64	68,82	50	73,53	52	74,29
35 – 65 лет	24	25,81	15	22,06	14	20,00
	93	100,00	68	100,00	70	100,00
По полу:						
Мужчины	81	87,10	57	83,82	56	80,00
Женщины	12	12,90	11	16,18	14	20,00
Итого:	93	100	68	100	70	100
По образованию:						
Незаконченное среднее	21	22,58	17	25,00	13	18,57
Среднее, средне специальное	58	62,37	36	52,94	42	60,00
Высшее	14	15,05	15	22,06	15	21,43
Итого:	93	100	68	100	70	100
По трудовому стажу:						
До 5 лет	21	22,58	17	25,00	13	18,57
5 – 10 лет	72	77,42	51	75,00	57	81,43
Итого:	93	100	68	100	70	100

В первую очередь, следует заметить, что в компании мало не опытных работников. Прежде всего это стажеры и ученики, которые выполняют подсобные работы и в дальнейшем планируют стать специалистами. Число лиц до 20 лет в 2019 году составило 4 человека, в 2020 году 3 человека и в 2021 году 4 человека, соответственно. Большая часть работников среднего возраста от 20 до 35 лет. В 2019 году они составила 68,82 % от численности персонала, в 2020 году – 73,53 % (50 человек) и в 2021 году их доля составила 74,29 % от общей численности.

Работников, в возрасте от 35 до 65 лет в компании на 2019 год было 24 человека, что в структуре составило 25,81 %, в 2020 году 22,06 % или 15 человек, в 2021 году процент сократился на 2,06 и составил 20 % от общей численности.

По половому составу строительная отрасль является больше мужской. Женщин в 2019 году в компании было 12,9 %, что составило 12 человек. Это по большей части офисные работники, но есть и мастера-отделочники. По неуточненным данным непосредственно в строительных работах учувствовали 2-3 женщины, занятые на отделочных работах.

В 2020 году численность женщин сократилась до 11 человек, что в связи с сокращением штата составило 16,18 % от персонала компании, и в 2021 году численность женщин увеличилась до 14 человек. Причем, следует заметить, что увеличение произошло именно в рамках строительно-отделочных работ, что связано со снижением уровня жизни населения и готовностью женщин выполнять тяжелую работу.

По образованию большая часть работников предприятия имеет среднее специальное образование. Работники, занятые на строительных работах без образования, выполняют только роль подсобных рабочих. Те работники, которые не имеют специального образования, но стремятся закрепиться в организации получают его заочно, либо самостоятельно обучаются и сдают квалификационные экзамены непосредственно на рабочем месте, в порядке, закреплённом в уставе предприятия.

Большая часть работников работает в организации свыше 5 лет. Новые работники (до 5 лет) в 2019 году составили 21 %, в 2020 году 17 % от общей численности и 18,57 % в 2021 году соответственно. Число работников со стажем работы до 5 лет совпадает с числом работников с незаконченным средним образованием.

Эффективность производственной деятельности компании можно установить при анализе ее финансовых результатов и определив рентабельность (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика финансовых показателей и рентабельности ООО «КСК Хуафу» за период 2019 – 2021 гг.

Показатели	Значение показателя			Абсолютные изменения, (+, -)		Темп роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-142	660	-193	802	-853	664,79	-29,24
Выручка, тыс. руб.	22372	18845	15646	-3527	-3199	84,23	83,02
Себестоимость, тыс. руб.	22514	18185	15839	-4329	-2346	80,77	87,1
Стоимость основных средств, тыс. руб.	18598	10921	26298	-7677	15377	58,72	240,8
Стоимость запасов, тыс. руб.	304671	203948	149938	-100723	-54010	66,94	73,52

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	-53455	-926	-14091	52529	-13165	198,27	-1521,71
Стоимость активов, тыс. руб.	812265	860925	731964	48660	-128961	105,99	85,02
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	-781842	218299	48491	1000141	-169808	227,92	22,21
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-0,63	3,5	-1,23	4,13	-4,73	755,56	-35,14
Рентабельность (убыточность) основной деятельности (для производственных компаний - рентабельность производства), %	-0,63	3,63	-1,22	4,26	-4,85	776,19	-33,61
Рентабельность (убыточность) производственных фондов, %	-0,04	0,31	-0,11	0,35	-0,42	975	-35,48
Рентабельность (убыточность) активов, %	-6,58	-0,11	-1,93	6,47	-1,82	198,33	-1 754,55
Рентабельность (убыточность) собственного капитала, %	0	-0,42	-29,06	-0,42	-28,64	-	-6 719,05

Показатель рентабельности продаж характеризует, сколько копеек прибыли от продаж генерирует 1 руб., получаемый компанией в составе выручки.

Рентабельность продаж компании в 2019 году была отрицательной, т.е. компания получила 0,63 % убытка от полученных средств в виде выручки. В 2020 году показатель рентабельности продаж имеет положительную динамику и составил 3,63 копейки прибыли с полученного рубля. В 2021 году этот показатель вновь значительно снизился и составил 1,22 % убытков.

Динамика данного показателя представлена на рисунке 10.

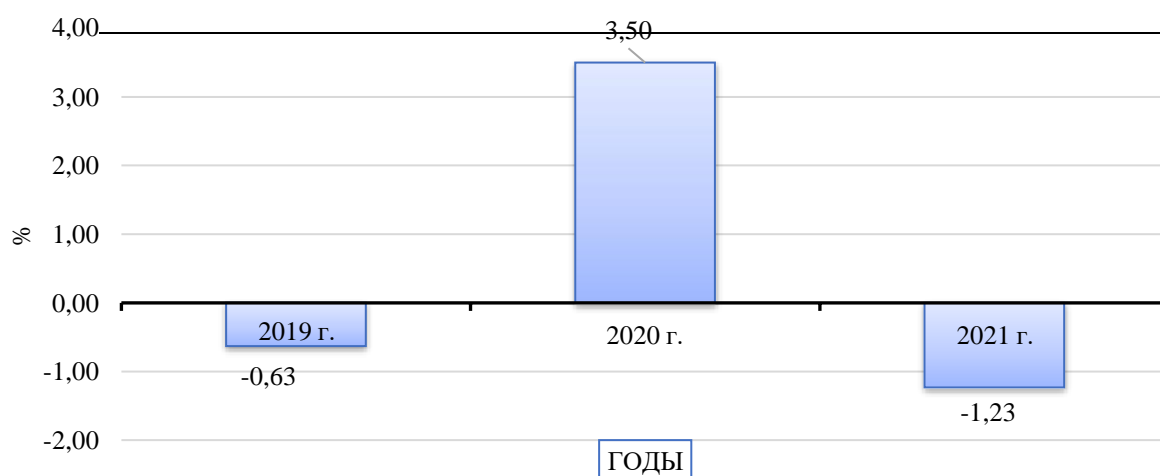


Рисунок 10 – Динамика рентабельности продаж ООО «КСК Хуафу»

Показатель рентабельности основной деятельности (для производственных компаний – показатель рентабельности производства) характеризует, сколько копеек прибыли от продаж генерирует 1 руб. затрат.

В 2019 году значение показателя составило -0,63 %, т.е. компания получила 0,63 копейки убытка с каждого вложенного в производственную деятельность рубля. В целом, показатели рентабельности производственной деятельности совпадают с показателями рентабельности продаж, т.к. компания не учитывает в своей финансовой отчетности коммерческие и управленческие расходы.

Показатель рентабельности производственных фондов характеризует, сколько копеек прибыли от продаж генерирует 1 руб., вложенный в производственные фонды (основные средства и запасы).

На протяжении всего периода деятельность компании было низкорентабельной или убыточной. Заметны небольшие положительные изменения в росте выручки, и, соответственно рентабельности в 2020 году. Но, в связи с тем, что предприятие производит строительство за счет заемных средств, а продажи снизились, доходы компании за исследуемый период не покрывают расходов.

Показатель рентабельности активов характеризует, сколько копеек прибыли от продаж генерирует 1 руб., вложенный в активы компании.

Динамика показателя рентабельности активов представлена на рисунке 11.

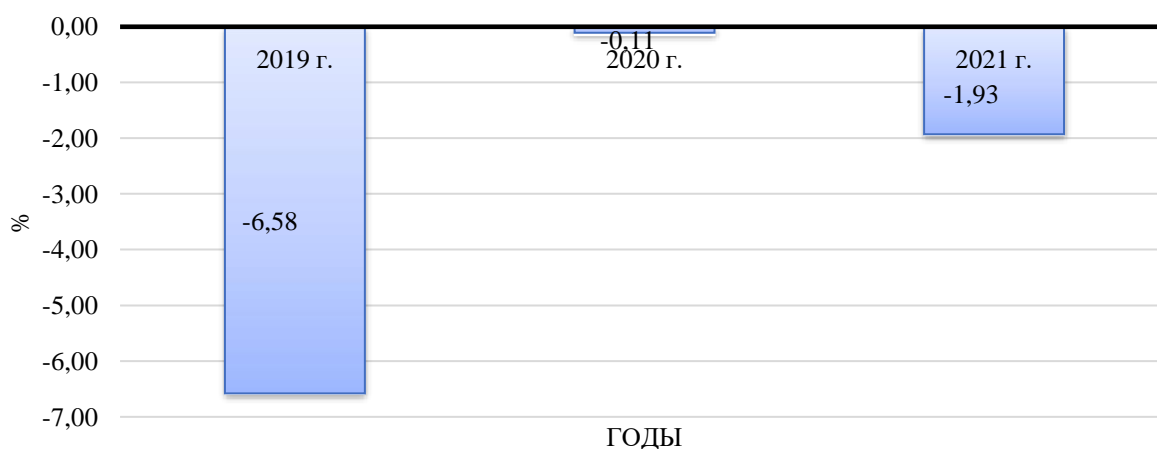


Рисунок 11 – Динамика рентабельности активов

На протяжении анализируемого периода использование активов компании

было нерентабельным. В 2019 г. значение соответствующего показателя составляло -6,58%; в 2020 г. составило -0,11%, увеличившись на 6,47 (-0,11-(-6,58)) процентных пунктов; в 2021 г. снизилось на 1,82 процентных пунктов (-1,93-(-0,11)) и составило -1,93%. Таким образом, в целом за рассматриваемый период убыточность использования активов снизилась, что положительно характеризует динамику рассматриваемого аспекта финансового состояния.

Показатель рентабельности собственного капитала характеризует, сколько копеек прибыли от продаж приходится на 1 руб. собственного капитала компании.

Исходя из приведённых на рисунке показателей можно видеть, что активы компании используются не рационально. Компания убыточна. Делая общий вывод, можно заключить, что в целом эффективность работы компании повысилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить меньше убытков.

Для управления организацией используются специализированные системы обработки данных «1С: Предприятия», «1С: электронный документооборот», для поддержки всех видов программного обеспечения используются интернет-ресурсы, внешние источники данных.

Логическим итогом данного анализа будет матрица SWOT (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица SWOT ООО «КСК Хуафу»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - 22 года на рынке строительных работ и услуг - большой спектр производимых строительных работ и услуг; - стабильный рабочий коллектив; - сотрудничество с ведущими банками; - участие в государственных программах развития Дальнего востока; - отлаженная система подбора, обучения и мотивации персонала компании; - рост цен на недвижимость; - наличие рекламы от банковского сектора, в которую не требуются вложения; - наличие прочных неформальных связей 	<ul style="list-style-type: none"> - низкая рентабельность производства - зависимость от доверия банковского сектора - зависимость от покупательской способности - изменение цен на готовое жилье в соответствии с покупательскими предпочтениями - низкая стоимость оборотных активов - отсутствие новшеств и собственных разработок - зависимость от неформальных связей

1	2
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - участие в программе развития сельской местности - повышение инновационной активности предприятия - использование долгосрочного банковского кредитования для завершения текущих объектов - использование банковских кредитов для внедрения новых технологий и новых работ, услуг - развитие дополнительных видов деятельности для повышения рентабельности основного производства 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая степень зависимости от факторов внешней среды и их отрицательного влияния; - низкая степень инновационной активности - низкий уровень образованности большей части персонала компании; - убыточность деятельности; - низкая покупательская способность; - зависимость от кредиторов; - слабая конкурентная позиция организации; - рост цен на материалы; - разрушение отработанных логистических цепочек; - потеря части поставщиков. - не сдача в срок строящихся объектов из-за низкого спроса на недвижимость в регионе и роста цен на материалы

Для данной компании определены сильные и слабые стороны. Следует акцентировать внимание на том, что в данной отрасли сильно подвержена влиянию факторов внешней среды и на сегодняшний день они отрицательные. Только компании, обладающие большим запасом финансовой прочности и достаточной мобильностью в принятии управленческих решений, смогут пережить существующий финансовый кризис и продолжить свою деятельность.

Наихудшим фактором в настоящее время является то, что каждое заложенное здание, по сути – уже продано и денежные средства под его строительство получены, но ввиду того, что цены на материалы стали стремительно расти, а логистические цепочки разрушены и вместе с ними отработанные схемы выполнения работ на планируемых материалах – затраты стали превышать полученную прибыль, сметы приходится удешевлять рискуя качеством, что снижает конкурентоспособность.

У компании есть слаженный коллектив, а в строительстве – кадры решают все. Высокое качество недвижимости и надежность застройщика полностью определяет покупательские предпочтения. Большим плюсом в данном случае является наличие рекламы, которая оплачивается банками для реализации кредитных продуктов, в частности ипотечного кредитования. Так же

государственные программы способствуют развитию Дальнего Востока, что до сих пор позволяет компании удерживаться «на плаву».

Делая вывод, по результатам проведенного исследования внутренней среды организации, можно заключить, что компания в данный момент не рентабельна. В сравнении в 2020 годом показатели убытков снижены, но руководству следует принять ряд решений для повышения продаж, для повышения прибыли и приведения производственной деятельности в рамки средней рентабельности, характерной для данной отрасли в настоящее время – 8-10 %.

Таким образом, стоит задача – повышение рентабельности деятельности компании на 10-15 %.

2.4 Анализ текущей конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»

Основными конкурентными преимуществами компании ООО «КСК Хуафу» является высокая мобильность компании – широкий спектр оказываемых работ и услуг. За 22 года функционирования на рынке, компания стала универсальной в отрасли строительства. Большое количество подразделений, почти автономных позволяет компании занимать самые выгодные экономические ниши в отрасли и сворачивать производство в других сегментах без ущерба для общей деятельности.

В данной главе уже произведен анализ внешней и внутренней среды, анализ угроз и возможностей. Перейдем к существующим возможностям:

- у компании есть исключительная возможность в силу своей мобильности и работы в различных нишах строительной отрасли – внедрение в деятельность небольших и быстро окупаемых инновационных проектов с использованием новых технологий;

- так же следует принять участие в строительстве зданий и дорожного полотна в сельской местности. В данный момент государством выделяются на данный вид деятельности большие ресурсы, что позволит компании пережить кризисный период.

Для оценки перспектив развития ООО «КСК Хуафу» построим конкурентную карту отрасли (таблица 13).

Таблица 13 – Объем ресурсов (оборотных активов) предприятий-конкурентов, имеющих место на рынке недвижимости

Наименование фирмы	Объем ресурсов 2020 г.	Объем ресурсов 2021 г.	Темп роста, %
Амурская строительная компания	823 514	761 211	92,43
Амурстрой	352 100	288 411	81,91
КСК Хуафу	503 747	529 232	105,06
Итого	1 679 361	1 578 854	94,02

Для определения динамики рынка (T_m) использовались данные общего объема рынка за рассматриваемый период:

$$T_m = (1\ 578\ 854 / 1\ 679\ 361) \times 3/3 = 95 \%$$

Для расчета рентабельности рынка (R_m) используются изменения в отчете о финансовых результатах, показатели выручки, валовой прибыли и себестоимости (таблица 14).

Таблица 14 - Данные для расчета рентабельности рынка¹⁴

Предприятие	2020 г.			2021 г.		
	Выручка, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.	Себестоимость, млн. руб.	Выручка, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.	Себестоимость, млн. руб.
Амурская строительная компания	102,5	6,1	96,4	98,3	0,6	97,7
Амурстрой	31	10	21	28,3	0,7	27,6
КСК Хуафу	18,8	0,6	18,2	15,6	-0,2	15,8
Итого	152,3	16,7	135,6	142,2	1,1	141,1

На основе таблицы 13 рассчитан показатель «рентабельности рынка» за 2020 г. и 2021 г.

$$R_m\ 2020 = 16,7 : 135,6 \times 100 = 12,32 \%$$

$$R_m\ 2021 = 1,1 : 141,1 \times 100 = 0,78 \%$$

В таблице 15 представлены рыночные доли предприятий-конкурентов.

Таблица 15 – Рыночные доли предприятий-конкурентов

Предприятие	2020 г.		2021 г.		Темп прироста рынка, %
	Выручка, млн. руб.	Доля рынка, %	Выручка, млн. руб.	Доля рынка, %	
Амурская строительная компания	102,5	67,30	98,3	69,13	95,90
Амурстрой	31	20,35	28,3	19,90	91,29
КСК Хуафу	18,8	12,34	15,6	10,97	82,98
Итого	152,3	100,00	142,2	100,00	90,06

Значения коэффициентов рентабельности показывают превышение

¹⁴ Ресурс БФО. Государственный информационный ресурс бухгалтерской финансовой отчетности [электронный ресурс] URL : <https://bo.nalog.ru/organizations-card/7621811> (дата обращения 1.06.2023).

предложения над спросом. Следовательно, выявлено сильное влияние конкуренции на динамику рынка в традиционных условиях экономического роста.

На основании приведенных исчислений можно сделать вывод, что средняя рыночная доля (S_m), соответствует 20 %, оно приходится на ООО «Амурстрой». Общий рост рыночных долей в среднем спад рынка составил 10 %.

Таблица 16 – Конкурентная карта рынка (рабочая таблица)

Предприятие	Рентабельность (ось X)	Темп роста рынка (ось Y)	Ресурсы (размеры пузырьков)
Амурская строительная компания	0,61	-4,10	761
Амурстрой	2,54	-8,71	288
КСК Хуафу	-1,27	-17,02	529

Среди проблем в отрасли можно отметить следующие:

- рост цен на недвижимость вследствие сильного влияния на деятельность организации поставщиков;

- стремительный рост конкуренции в связи со снижением покупательской способности и повышения издержек производства. Основную конкуренцию создают более сильные компании, уже действующие на рынке.

Из представленной конкурентной карты видно, что компания снизила свои конкурентные позиции. Если в 2020 году она занимала устойчивое положение на рынке, то в 2021 последствия экономического кризиса, нанесли ей больший ущерб, чем ближайшим конкурентам.

У всех строительных организаций произошло ухудшение конкурентной позиции, снизились продажи, но ООО «АСК» сохранила свои ресурсы, положительную рентабельность, поэтому находится в секторе слабой конкурентной позиции, но остается лидером. Компани ООО «Амурстрой» находится в числе аутсайдеров с ухудшившейся конкурентной позицией. Компания ООО «Хуафу» с отрицательной рентабельностью вообще выпадает из конкурентной борьбы.

Благодаря тому, что сдача последнего незаконченного объекта недвижимости ожидается в сентябре 2023 года, в текущем году, компания может стабилизировать свое положения, но для продолжения деятельности ей необходимы неоспоримые конкурентные преимущества.

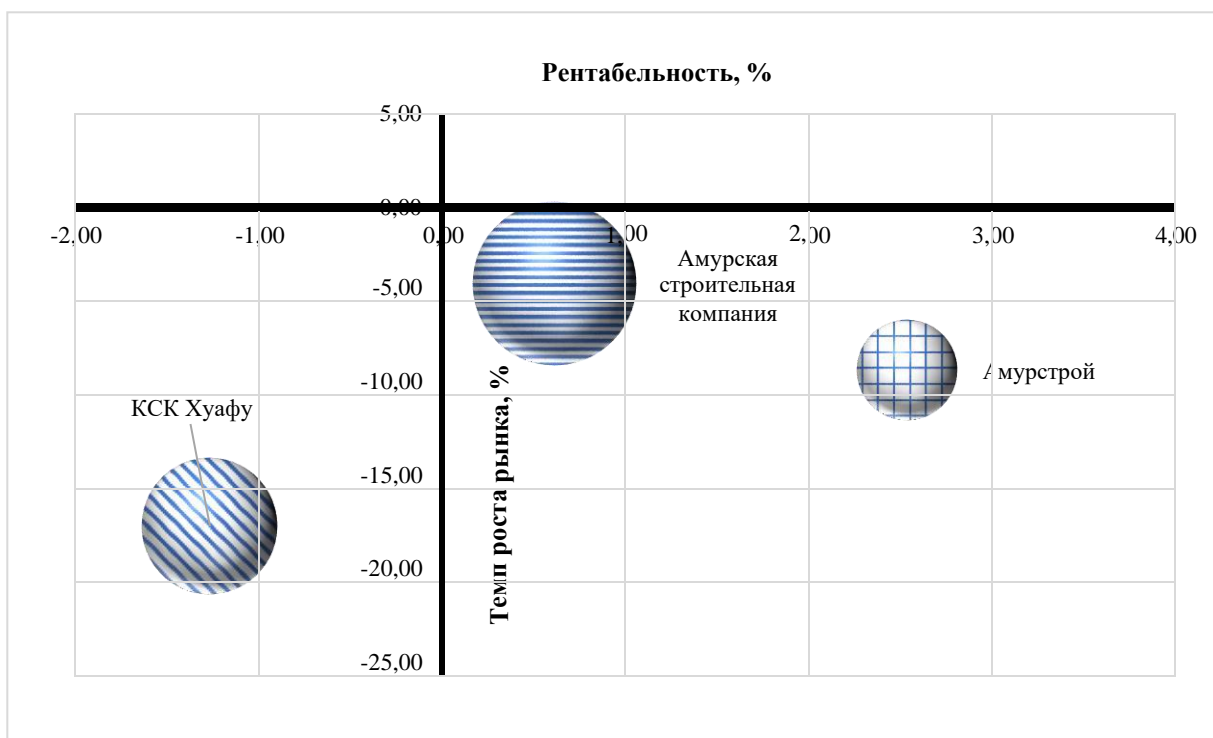


Рисунок 12 – Конкурентная карта рынка

В связи с тем, что на данный момент, происходит перераспределение капитала, его укрупнение, а денежные средства, в связи с нестабильной экономической ситуацией необходимо вкладывать в активы, у ООО «КСК Хуафу» есть возможность продолжить свою деятельность на рынке недвижимости ориентируясь на сегмент покупателей со стабильным финансовым положением.

Для Дальнего востока и города Благовещенска, в частности, как и для остальных регионов страны характерно соотношения концентрации капитала – 10/90. В условиях экономического кризиса, покупка недвижимости, хорошо подходит для инвесторов. Но для того, чтобы выйти на рынок элитной недвижимости, необходимо, что бы и предлагаемый продукт соответствовал уровню покупателя, а так же повысить свой уровень конкурентоспособности.

Основными конкурентами ООО «КСК Хуафу» в городе Благовещенске являются компании, предоставляющие аналогичные услуги / товары. Недвижимость тоже является товаром. Произведем оценку конкурентных преимуществ ООО «КСК Хуафу» на рынке города Благовещенска (таблица 17). Для анализа конкурентных преимуществ будут использованы свойства недвижимости, и сопутствующих услуг, предлагаемых фирмами-конкурентами, анализированных

ранее.

Таблица 17 – Оценка конкурентной среды ООО «КСК Хуафу»

Показатели	ООО «Амурская строительная компания»				ООО «КСК Хуафу»				ОО «Амурстрой»			
	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн	эксперты			ср. зн
	1	2	3		1	2	3		1	2	3	
Ассортимент недвижимости (частные дома, коттеджи, площадь квартир)	4	4	4	4,0	4	4	5	4,3	4	3	3	3,3
Различие ценовых сегментов (эконом жилье, элитная недвижимость)	4	3	5	4,0	3	4	3	3,3	5	5	4	4,7
Возможность выбора планировки	3	2	2	2,3	2	2	1	1,7	3	2	2	2,3
Наличие резервов для завершения строительных работ	5	4	5	4,7	4	3	4	3,7	5	5	5	5,0
Варианты рассрочки (банковская, залоговая, от организации)	3	4	4	3,7	5	5	5	5,0	3	3	3	3,0
Процентные ставки по рассрочке (наличие беспроцентного периода)	4	4	5	4,3	5	3	5	4,3	2	2	1	1,7
Выполнение сроков сдачи объекта	5	5	4	4,7	4	5	4	4,3	5	4	4	4,3
Качество строительных материалов	3	4	4	3,7	4	5	3	4,0	3	5	4	4,0
Качество выполнения отделочных работ	4	3	5	4,0	3	3	5	3,7	4	5	5	4,7
Итого				35,3				34,3				33,0

В ходе анализа установлено, что явным конкурентным преимуществом ООО «КСК Хуафу», является разнообразие форм и классов реализуемой недвижимости (рисунок 13).

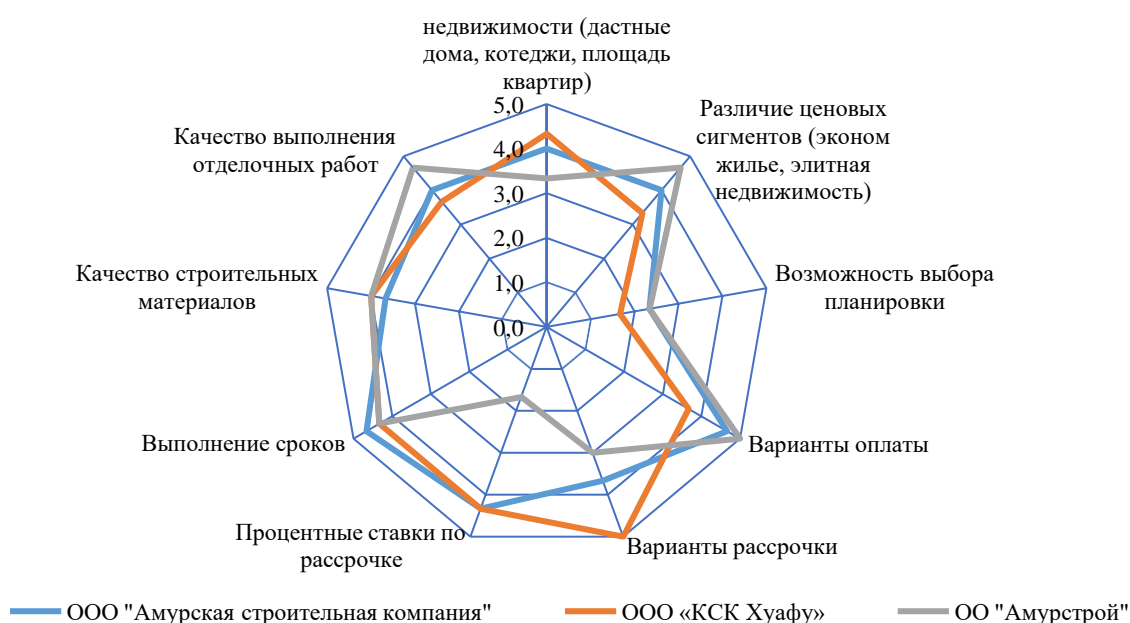


Рисунок 13 – Диаграмма конкурентных преимуществ ООО «КСК Хуафу»

В качестве экспертов были выбраны как работники предприятия, так и крупные заказчики.

На рисунке отчетливо видно, что основными конкурентными преимуществами являются варианты рассрочки платежей при реализации недвижимости и ассортимент выполняемых работ. Над остальными показателями конкурентоспособности предприятию еще стоит поработать.

Для того, чтобы определить основные угрозы, которые могут возникнуть перед компанией в перспективе, построим матрицу «5 сил М. Портера». Данная матрица не дает представления о текущей конкурентоспособности предприятия, но покажет перспективы развития ее в будущих периодах через пять-десять лет, на что следует обратить максимальное внимание.

Таблица 18 – Матрица «5 сил М.Портера»

Силы	Влияние	Возможность парирования
1	2	3
Покупатели	1 влияют на цены снижением спроса 2 ищут наиболее выгодные условия рассрочки 3 предпочитают ипотечное кредитование, тем самым диктуя выбор банка-партнера	1 строительство бюджетного жилья 2 предоставление внутренней рассрочки на стадии застройки
Поставщики	1 снижают качество сырья 2 завышают цены на сырье, производённое до их роста, нарушают договорные цены 3 отказываются от поставок по фиксированной цене ломая логистическую цепочку	1 проверка качества сырья на всех стадиях закупки, проверка надежности компании 2 закупка больших партий сырья, для максимально возможного объема выполнения работ 3 подписание юридического договора, назначение высоких неустоек
Новые конкуренты	1 занимают освободившиеся сектора	1 высокие пороги входа в отрасль 2 необходимо наличие не только средств для начала деятельности, но и связей, репутации, наработанной на менее сложных объектах
Действующие конкуренты	1 захват рынка за счет активов	-
Товары-заменители	1 популяризация рынка одноэтажного жилья	1 диверсификация деятельности

Наиболее очевидно наличие влияния покупателей, они зарождают спрос, поэтому оценка наличия максимальная. Новые поставщики – это достаточно затратно, но в отрасли поставщиков сырья тоже высокая конкуренция, поэтому оценка их наличия – 7 (средняя).

Таблица 19 - Матрица «5 сил М. Портера» оценка влияния

Силы	Оценка наличия	Негативное влияние	Возможность парирования	Влияние
1	2	3	4	5
Покупатели	15	3	2	14
Поставщики	7	3	3	7
Новые конкуренты	3	1	3	5
Действующие конкуренты	10	1	0	9
Товары-заменители	5	1	1	5

Новые конкуренты могут войти в отрасль, но оказать заметное влияние на строительный рынок региона они смогут только через несколько лет, когда приобретут репутацию надежного застройщика на строительстве более дешевых объектов, образуют не формальные связи и накопят быстрореализуемые активы для формирования страхового потенциала.

Действующие конкуренты имеют высокое влияние. Чаще всего, чем больше активы фирмы, тем выше ее влияние на строительном рынке, потому что большее количество заказов получает то предприятие, которое может закончить объект даже в период кризиса и неопределенности, предприятия, которому доверяет банковский сектор.

Товары заменители – низкобюджетное жилье. В данном секторе действует еще более жесткая конкуренция и существуют фирмы-однодневки, повышенный риск у покупателей. Отрасль бюджетного жилья находится под бдительным наблюдением у властей, которым не выгодны не завершенные здания и обманутые вкладчики. Поэтому влияние товаров заменителей оценено 5 баллов.

Таблица 20 – Оценка матрицы Матрица «5 сил М. Портера»

Силы	Влияние	Расшифровка по шкале влияния М. Портера
1	2	3
Покупатели	9	Высокий уровень зависимости от потребителей, приходится ориентироваться на их предпочтения, в соответствии с запросом регулировать цены и партнеров
Поставщики	7	Средняя степень влияния поставщиков, достаточно значимая, но не критичная. Следует постоянно иметь несколько запасных логистических цепочек, проверять надежность поставщиков и соблюдать юридические тонкости договоров
Новые конкуренты	5	Низкая опасность влияния новых игроков

1	2	3
Действующие конкуренты	9	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции
Товары-заменители	5	Не существенное влияние товаров-заменителей, всегда есть возможность диверсификации деятельности и производства товара, пользующегося повышенным спросом.

Таким образом, в ООО «Хуафу» должно развиваться в направлении изучения, удовлетворения покупательского спроса, позиционируя себя как надежный застройщик, наращивать активы, укреплять неформальные связи. Постоянно исследовать рынок строительных материалов и не привязываться к одному поставщику, максимально предусмотрительно относиться к закупке сырья и страховать договора поставок.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «КСК ХУАФУ»

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»

Основной проблемой компании является низкая конкурентоспособность, в отрасли с высоким уровнем конкуренции. Для компании ООО «КСК Хуафу», в качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности можно предложить следующие решения (рисунок 10):

- снижение издержек за счет использования более дешевых материалов;
- повышение цен на предлагаемые работы / услуги;
- повышение рекламной активности;
- строительство более доступного жилья;
- реализация дополнительных услуг.

Все альтернативные варианты были проанализированы (рисунок 14).

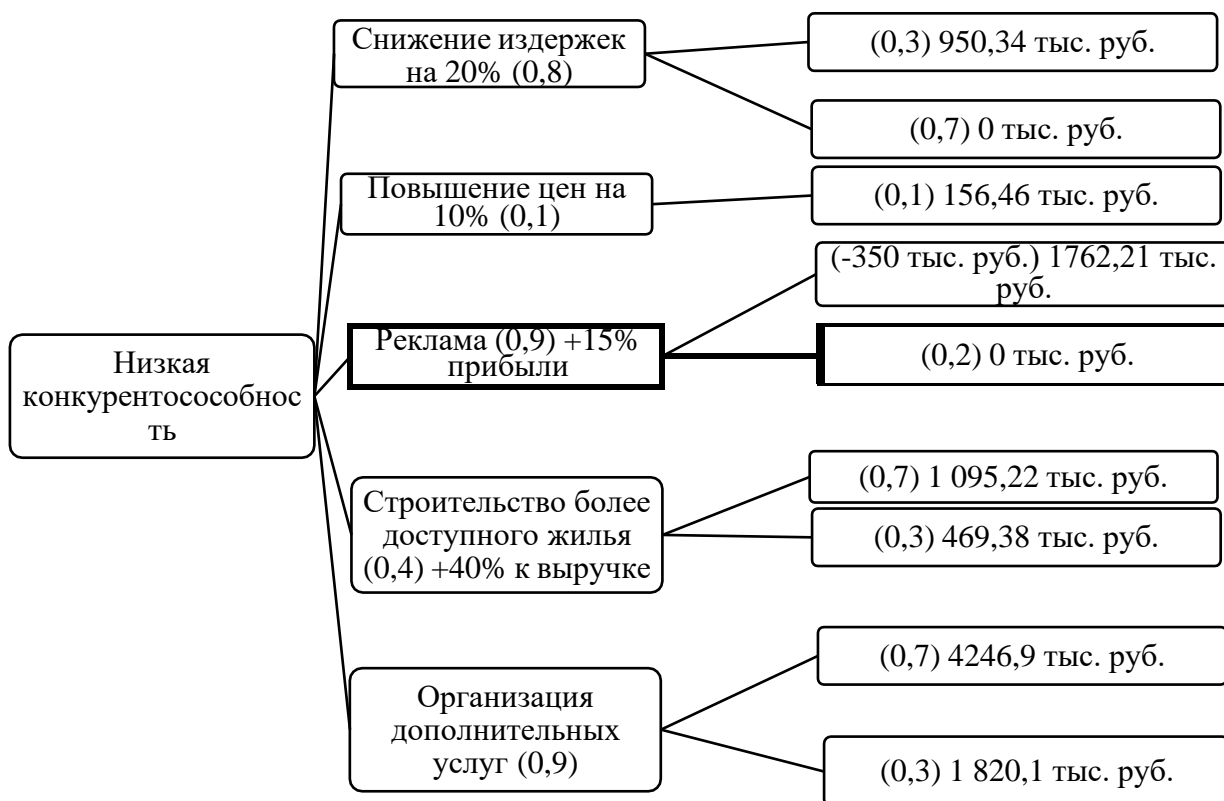


Рисунок 14 – Выбор альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности ООО «Хуафу»

Выбор альтернативных вариантов имеет следующую логику:

1) Снижение издержек на 20 % от себестоимости производства, за счет использования более дешевой рабочей силы, более дешевых материалов возможно.

Себестоимость снизится на:

$$15839 \times 0,2 = 3\,167,8 \text{ тыс. руб.}$$

При этом только в 30 % случаев у предприятия появятся новые заказчики, т.к. качество построек является наиболее важным фактором конкурентоспособности, в таком случае предприятие получит дополнительную прибыль:

$$3\,167,8 \times 0,3 = 950,34 \text{ тыс. руб.}$$

В случае неуспеха, дополнительная прибыль составит – 0 тыс. руб.

2) Повышение стоимости производимых работ принесет успех только в 10% случаев, т.к. в период кризиса наиболее конкурентными являются те предприятия, которые сохранили свои цены на текущем уровне:

$$15646 \times 0,1 \times 0,1 = 156,46 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, предприятие в случае успеха получит 156,46 тыс. руб. дополнительной выручки. В случае провала – 0 тыс. руб.

3) Рекламная деятельность приносит в среднем, увеличение выручки на 15 %. При этом, вложения в рекламу эффективны в данной отрасли – минимум 350 тыс. руб.

Таким образом в случае успеха выручка предприятия увеличится на:

$$(15646 \times 0,9 \times 0,15) - 350 = 1\,762,21 \text{ тыс. руб.}$$

4) Организация строительства доступного жилья позволит предприятию получить 40 % к выручке. При этом себестоимость строительства составит (в среднем 75 % от цены реализации), следовательно, компания может получить:

$$15646 \times 0,4 = 6\,258,4 \text{ тыс. руб.}$$

$$6\,258,4 \times 0,75 = 4\,693,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$6\,254 - 4\,693,8 = 1\,564,6 \text{ тыс. руб.}$$

Мероприятие будет иметь полный успех только в 70 % случаев:

$$1\,564,6 \times 0,7 = 1\,095,22 \text{ тыс. руб.}$$

В 30 % случаев успех будет частичным:

$$1564,6 \times 0,3 = 469,38 \text{ тыс. руб.}$$

5) В соответствии с бизнес-планом:

Планируемый доход – 12 458,3;

Инвестиции на организацию новых видов работ / услуг: 5 717,96 тыс. руб.

Таким образом, дополнительная выручка составит:

$$12\,458,3 - 5\,717,26 = 6\,741,04 \text{ тыс. руб.}$$

Успех в реализации нового вида услуг заложен 90 %.

В 70 % случаев предприятие получит максимальную прибыль, в 30 % случаев только 50 %.

$$6\,741,04 \times 0,9 \times 0,7 = 4\,246,9 \text{ тыс. руб.}$$

$$6\,741,04 \times 0,9 \times 0,3 = 1\,820,1 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, очевидно, что даже при неблагоприятном исходе, наиболее эффективен для компании будет 5 вариант – внедрение новых видов работ, услуг. Прейдем к описанию стадий проекта их внедрения.

Снижение спроса на новое жилье сопровождается значительным спросом на сопутствующие приобретению квартиры услуги на этапе его строительства, такие как ремонт и отделка помещений, разработка дизайн проектов и, собственно, сам дизайн интерьеров. Это объясняется тем, что покупатель значительно экономит на ремонте, который неизбежен после приобретения жилья в новом доме.

Рынок дизайна интерьера стремительно растёт. Если лет семь назад эту услугу могли себе позволить только относительно немногие, то сейчас все больше людей прибегает к услугам дизайнеров для создания в своём жилище неповторимой атмосферы, уютного и стильного пространства. О создании своей студии дизайна интерьеров мечтают многие творческие, креативные люди, это интересный и красивый бизнес.

Успешная работа студии по дизайну интерьеров, при существующей строительной компании основывается на двух составляющих. С одной стороны, это креативная архитектурно-художественная часть, а с другой – это успешный маркетинг, эффективное предложение и продажа клиентам дизайнерских услуг.

В данном случае, наличие дизайнерской студии выгодно выделит компанию среди аналогичных конкурентов на рынке строительных услуг, принесет дополнительную прибыль. Так же успех услуг дизайна обеспечит наличие уже имеющихся связей и постоянных заказов у компании, клиентской базы, а также ее репутации на рынке строительных работ / услуг.

Заказать проект дизайна можно будет на этапе вложения денежных средств в строящийся комплекс, что позволит сэкономить время и деньги для покупателя, решившего сделать свое жилье уникальным. Если дизайн-проект заложен на стадии строительства и отделки, то покупателю не придется тратить дополнительное время на разрешение и утверждение плана – все это сделает компания за него.

Основными услугами дизайн-студии интерьера будут:

- проектирование перепланировки помещения (обмерные работы, варианты планировки, монтажный план варианта, одобренного заказчиком);
- эскизно-технический проект интерьера (план реконструкции, план расстановки мебели и оборудования, план покрытий пола, электротехнический и сантехнический план, план потолка, развёртки стен, чертежи деталей интерьера, ведомость материалов);
- эскизный проект интерьера, применение новых технологий (создание 3d дизайн-проектов, перспективные изображения интерьера с разных точек зрения);
- авторский надзор (контроль ремонтно-строительных работ, необходимые корректировки существующей документации, заказ деталей в мастерских, подбор материалов);
- декорирование интерьера (подбор отделочных материалов, мебели, аксессуаров);
- создание художественных работ (ручная роспись мебели и предметов интерьера, создание витражей, создание художественных композиций, художественная роспись стен, художественная роспись ткани и др.).

Компания КСК «Хуафу» осуществляет строительство административных зданий, жилищное строительство. У компании есть возможность покупки

аренды помещения 30 м² в ТЦ Острова, который находится в 4 километрах от основного офиса предприятия.

Задачей современного дизайна интерьера является гармонизация среды, окружающей человека. Подобная постановка вопроса ставит перед дизайнерами более сложные и комплексные задачи, чем создание лишь визуально привлекательного пространства. Она включает комплекс мер по формированию практических и эстетичных решений, направленных на улучшение качества и уровня жизни, включая (для рабочих пространств) повышение эффективности труда. Таким образом, дизайн интерьера становится частью социальной практической деятельности, связанной с вопросами: экологии, современных технологий, демографии, бизнеса, и т.д.

Традиционно, дизайн интерьера подразделяется с учетом специфики жилых и общественных помещений. Сегодня, по мере усложнения форм зданий и роста количества отделочных материалов, профессиональная деятельность в сфере дизайна интерьера становится все более и более комплексной.

Дизайн интерьеров – это сфера, которая может совмещать в себе не только комплекс услуг, но и продажу товаров, а благодаря использованию VR и AR-технологий позиционироваться на рынке сегодня можно по-новому.

Под бизнесом, который именуют дизайн-студией, обычно подразумевается организация, оказывающая целый комплекс услуг. Помимо разработки дизайн-проекта, он может включать авторский надзор, комплектацию и управление строительством. В эту нишу чаще всего подаются дизайнеры с опытом, нарабатывавшие портфолио и клиентскую базу, а также строители и поставщики отделочных материалов и мебели, привлекающие таким образом клиентов в свой основной бизнес.

Несмотря на то, что студии бывают разных форматов и могут предлагать различный спектр услуг, можно выделить некоторые отличительные особенности бизнеса - в первую очередь в отличии одиночных дизайнеров, мастеров-надомников, дизайнеров при строительных организациях, салонах и всевозможных магазинах.

Плюсы дизайн-студий:

1) Наличие пакетов услуг/услуги под ключ. Как правило, дизайн-студии могут привлекаться как для конкретных работ, либо предлагать комплексные пакеты услуг, в том числе «под ключ».

2) Выстроенная система общения с клиентом. Организационные вопросы клиент решает с менеджером, дизайнеры же занимаются непосредственно обязанностями дизайна.

3) Отлаженность финансовых вопросов и сроков. Студии четко прописывают порядок оплаты и сроки сдачи конкретной работы.

4) Возможность работать как с офисом, так и без него. В данном случае организации своего шоу-рума, офис необходим.

5) Наличие нескольких каналов дохода. Дизайн-студии могут получать деньги и от клиентов, и от поставщиков отделочных материалов, мебели и декора, выступая в роли агентов по привлечению клиентов и работая за вознаграждение в размере от 10 до 25 %.

6) Небольшие вложения. Основной капитал студии – это интеллектуальные ресурсы, вложения же в материальные активы сравнительно невелики.

7) Короткий срок окупаемости. Поскольку вложения в запуск студии обычно небольшие, то и окупается вложенное с первых заказов.

8) Возможность ведения сразу нескольких проектов. Поскольку бизнес-процессы в студиях урегулированы, а обязанности четко разделены, студия может выполнять параллельно сразу несколько проектов.

Услуги в сфере дизайна интерьера обусловлены тем, что строительство частных и общественных зданий растёт с каждым днём. Это относится и к городу Благовещенску. По оценкам экономики города, его можно отнести к среднему классу. В данный момент в Благовещенске развернулось строительство многоэтажных жилых зданий, которые образуют микрорайоны, частных индивидуальных посёлков в пригороде. В основном жильё строится в экологически чистой части города и в пригородах.

Г. Благовещенск является зоной опережающего развития (ТОЭР), в данный

момент также ведётся строительство бизнес-центров, которые расположатся в центре города. Есть спрос на аренду помещений данных бизнес-центров, так как часть столичных фирм открывает филиалы в Благовещенске. Растёт спрос на услуги дизайна интерьеров, многие пытаются найти данные услуги по месту проживания. Можно сделать вывод о больших возможностях данного вида бизнеса. Потенциальные клиенты – семьи, доход которых выше среднего, различные фирмы, общественные организации.

В настоящее время все больше идет востребованность в оригинальном и недорогом дизайне. Дизайн - включает в себя большое количество проектов из разных областей, но объединяет их всех то, что они призваны утверждать оригинальный стиль. На рынке г. Благовещенска работают около 4 фирм, являющихся крупными застройщиками, но не одна из них не предлагает на стадии застройки услуги дизайнера интерьера.

3.2 Разработка направлений по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»

Основной стратегией конкурентоспособности проектируемых мероприятий будут являться:

- выгодное расположение фирмы в центре города (ТЦ);
- предоставление скидок и различных акций;
- выгодные условия разработки и реализации дизайн-проекта на стадии застройки и отделки квартир;
- повышение качества и уровня обслуживания.

Для открытия бизнеса потребуются порядка 6,75 млн. руб. Источниками денежных средств будут являться кредит банка в размере производственных затрат. Кредит предполагается взять сроком на один год под 7 % годовых.

Основными клиентами студии являются:

- частные лица, которые заинтересованы дизайном своих домов, квартир, офисов и т.д.;
- юридические лица;

На территории г. Благовещенска функционируют небольшое количество

студий по дизайну внутреннего интерьера. Наиболее устойчивыми компании являются: дизайн-студия «DizProject» и «ArtHouse». Интерьер Дизайн-студия «ArtHouse» предлагает полный спектр услуг в области дизайна интерьера и строительно-отделочных работ, включая 3D дизайн интерьера, фасадный и ландшафтный дизайн, услуги строительно-отделочных бригад, объекты «под ключ», строительство коттеджей. Портфолио студии «DizProject» имеет более сотни разработанных дизайн-проектов квартир, коттеджей, магазинов и ресторанов.

Таблица 21 – Анализ позиций конкурентов

Факторы конкурентоспособности	КСК Хуафу	«ArtHouse»	«DizProject»	Бригада Универсальная	Коэффициент значимости
Имидж фирмы	7	7	6	5	0.15
Концепция продукта	6	7	6	7	0.05
Качество продуктов, соответствие мировым стандартам	8	7	6	6	0.05
Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов	8	5	8	8	0.15
Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов	4	6	5	4	0.1
Мощность производственной базы, оснащённость основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек	7	8	5	5	0.05
Финансовое состояние по данным публичной отчетности	9	9	9	9	0.05
Привлекательность рыночных цен	7	7	6	7	0.2
Уровень стимулирования сбыта, эффективность используемых каналов	6	7	4	0	0.15
товародвижения, послепродажное обслуживание					
Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, прессой, населением	9	8	7	9	0.05
Итого	6.9	6.8	6.05	5.55	-

Оказание услуг в сфере дизайна интерьера будет осуществляться посредством заключения договоров с юридическими и физическими лицами на условиях наличного и безналичного расчета.

Менеджер в офисе будет исполнять роль представителя дизайнера, давая первоначальную консультацию по условиям и принципам работы салона,

объясняя пошаговую стратегию работы с дизайнером на интересующем этапе. Также менеджер будет демонстрировать работы дизайнера, выполнять предварительные расчёты стоимости услуг и вести запись на выезд дизайнера.

Наглядное оформление салона с использованием красивых интерьерных композиций, позволит заказчику оценить работу салона при первом знакомстве с ним. Планируется оставить в мебельных салонах города оставлять визитные карточки для привлечения клиентов. Также визитки необходимо распространить в магазинах стройматериалов и текстильных салонах. Клиенты данных структур могут заинтересоваться открытием новой дизайн-студии.

Будучи составной частью плана маркетинга, данный способ привлечения клиентов чрезвычайно эффективен для выявления потенциальных заказчиков, налаживания коммерческих связей, сбора информации о потребителях.

Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 18.

В рамках проводимой фирмой плана маркетинга, также запланирована организацию рекламной компании как средства стимулирующего воздействия в целях привлечения заказчиков, разместив свою рекламу в печатных изданиях. Реклама в газетах и журналах относительно недорогая, что не очень сильно увеличивает затраты.

Таблица 22 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Вид рекламы	2023 г.												
	Доля от суммы продаж	Затраты тыс. руб											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Реклама на телевидении	0,01	0	0	0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Реклама на радио	0,01	0	0	0	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Реклама в газетах и наружная реклама	0,02	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15
ИТОГО	0,04	0	0	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Ряд печатных изданий распространяется среди населения бесплатно, что позволит донести информацию о деятельности нашей фирмы максимальному количеству потенциальных заказчиков. Особенно важным двигателем продаж услуг является разработка интернет-сайта, так как современный и коммуникабельный клиент ориентирован на рекламу в интернете.

Для поддержания маркетинговой стратегии компания планирует тратить

0.04 % от суммы продаж ежемесячно. В первый месяц запуска продукта (апрель 2023 г.) запланировано произвести презентацию для широкой аудитории. Далее со второго месяца возможно пересмотренные рекламных компаний и перераспределения денежных средств в пределах установленного месячного бюджета. Таким образом в первый год на маркетинговые затраты составят 270 тыс. руб.

Таблица 23 – Объем продаж

Наименование продукта	Объем продаж в месяц, ед.
Консультация дизайнера	15
Пакет полный	20

Таблица 24 – Ценовая политика

Наименование продукта	Цена продаж в первый год реализации, тыс. руб.
Консультация дизайнера	10
Пакет полный	30

Были определены следующие сегменты целевого рынка (таблица 21).

Таблица 25 – Сегментация рынка

Сегмент	Описание целевого потребителя	Требования к услугам компании
Нижний ценовой сегмент	В основном это мужчины женщины от 25 до 55 лет, имеющие доход на семью от 100 тыс. руб. до 150 тыс. руб. Повод для заказа – ремонт или покупка новой квартиры	Минимальные требования к дизайн, практичность и функциональность интерьера. Использование недорогих материалов, недорогой мебели на заказ.
Средний ценовой сегмент	В основном это мужчины и женщины от 25 до 55 лет, имеющие доход на семью около от 250 тыс. до 350 тыс. руб. Повод для заказа – покупка нового жилья, ремонт старого	Требования к дизайну: средний уровень сложности, практичность с определённой долей оригинальности. Использование недорогих, но практичных материалов, прочной мебели на заказ.
Премиум сегмент	В основном это мужчины и женщины от 25 до 55 лет, имеющие доход на семью около от 400 тыс. руб. Повод для заказа – покупка нового жилья, ремонт старого.	Требования к дизайну: эксклюзивность и оригинальность. Использование дорогих эксклюзивных материалов, сантехники и мебели

Начало продаж запланировано начать в июне, когда уже будет подобран кадровый состав, произведен ремонт в студии, поставлено оборудование, установлено программное обеспечение.

Таким образом, составлен предварительный объем продаж (Приложение А, таблица А.1).

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

Затраты на производство продукта

Таблица 26 – Затраты на производство

Наименование	Цена, тыс. руб.	Количество, ед.	Сумма, тыс. руб.
Компас (программа)	5	1	5
Компьютер	80	1	80
Лазерная рулетка	40	1	40
Мебель	300	1	300
Многофункциональное устройство	25	1	25
Ноутбук	100	1	100
Струйный принтер	40	1	40
Фотоаппарат	80	1	80
Итого		8	670

Для организации офиса реализации услуг дизайнера в первый год проекта необходимо арендовать офис, произвести в нем ремонт и установить мебель и оборудование. Дизайн офиса и подбор оборудования будет производиться силами предприятия. Общие затраты составят 670 тыс. руб.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 23.

Таблица 27 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на з/п, руб.
Дизайнер	2	80000	1920000	20800
Коммерческий директор	1	50000	600000	13000
Менеджер по продажам	1	70000	840000	18200
Уборщица	1	20000	240000	5200
Итого	5	220000	3600000	15600

Заработная плата сотрудникам будет установлена в пределах средней заработной платы для данного вида деятельности по городу. Все работы, выполненные сверх установленных нормативов, будут оплачены сметно в % от стоимости, общая ставка взносов на социальное страхование 26 %.

Для других работников ООО «КСК Хуафу» работы, связанные с новым проектом, будут входить в должностные обязанности (дополнительной оплаты за выполненные работы не будет).

Таким образом, производственная себестоимость проекта составит (таблица 28).

Таблица 28 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2023 при объеме		2024 при объеме		2025 при объеме	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
1	2	3	4	5	6	7
Сырье и материалы	30,05	12619,00	30,05	12619,00	30,50	12619,00
Затраты на з/п	7272,73	3600000,00	5032,26	3744000,00	4807,11	3893760,00

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6	7
Отчисления с з/п	1890,91	936000,00	1308,39	973440,00	1249,85	1012377,60
Амортизация	814,00	402930,00	541,57	402930,00	497,44	402930,00
Прочее (затраты на рекламу и постоянные затраты)	281,49	139338,00	187,58	139562,40	172,45	139682,88
Полная себестоимость	10289,17	5090887,00	7099,85	5272551,40	6757,35	5461369,48

В последующие годы предприятию необходимо только вносить арендные взносы за использование помещения, которые в данный момент составляют 12 тыс. руб. за 1 кв. м. в год.

Таблица 28 показывает, что каждый год себестоимость проекта снижается, это связано с тем, что растет стоимость выполнения работ, увеличивается количество заказов.

Во главе КСК «Хуафу» находится директор, который осуществляет функции стратегического планирования, контроль над общей деятельностью организации, а также руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации.

Новым отделом дизайна будет руководить Коммерческий директор отдела, который находится в подчинении заместителя генерального директора КСК «Хуафу». Отдел дизайна будет как принимать и выполнять заказы, которые пришли из прямых обращений, так и сметные заказы, которые заключены при договоре покупки недвижимости, если данная услуга включена в пакет.

Уплата налогов в КСК «Хуафу» осуществляется по общей системе налогообложения (ОСН). При используемой системе организация выплачивает налог на прибыль и налог на добавленную стоимость. Помимо этого, организация на ОСН выполняет обязанности налогового агента по налогу на доходы физических лиц при выплате заработной платы и иных сумм в пользу работников, т.е. исчисляет НДФЛ, удерживает его из доходов и перечисляет в бюджет. А также начисляет с выплат работников страховые взносы.

В рамках кадрового обеспечения отметим, что на предприятии в связи с расширением привлекаются новые сотрудники, которые проходят конкурсный отбор и только после этого допускаются к работе. Рассматривается портфолио

соискателя на должность дизайнера, остальные работники принимаются с испытательным сроком (30 дней). Имеющийся персонал периодически проходят обучения, повышения квалификации, участвуют в тренингах профессионального роста.

Подбором и отбором кандидатов, адаптацией новичка, оценкой и аттестацией сотрудников, формированием резерва кадров, планированием карьеры, обучения и высвобождения персонала, занимается ведущий менеджер по персоналу совместно с высшим руководством.

Все сотрудники ООО «КСК Хуафу» официально трудоустроены. В организации разработаны внутренние документы по системы оплаты труда персонала, а также положения о дополнительных мотивациях.

График реализации проекта представлен в таблице 29.

Таблица 29 – График реализации проекта

Этап	Дата начала	Дата окончания	Ответственный
Заключение договора об аренде с внесением депозита	01.04.2023	05.04.2023	Менеджер по продажам
Ремонт помещения	01.04.2023	01.04.2023	Менеджер по продажам
Закупка мебели и оборудования	02.04.2023	01.05.2023	Менеджер по продажам
Эксплуатация студии	06.06.2023		Менеджер по продажам

Начало проекта – апрель 2023 г. После заключения договора на аренду помещения, ремонт помещения (который производится силами предприятия, в установленные собственником сроки и не входит в арендную стоимость). Одновременно с ремонтом, будет происходить подбор персонала и закупка и установка оборудования, подключение необходимого программного обеспечения. В начале июня начинается эксплуатация студии.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу»

Для реализации предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу» за счет расширения списка предлагаемых работ / услуг, необходимы первоначальные затраты, к ним относятся: организация студии дизайна, оплата труда работников и реклама.

По данным таблицы 8 в первый год общая потребность в инвестициях

составляет 5 717,96 тыс. руб. Источником финансирования является заемный капитал.

Отразим объем продаж в натуральном и стоимостном выражении (Приложение Б, таблица Б.1).

Таблица 30– Общая потребность в инвестициях

Тыс. руб.

Категории инвестиций	Период подготовки	Итого
1. Основной капитал	1030,00	1030,00
1.1 Расходы на аренду помещения	360,00	360,00
1.2 Оборудование	670,00	670,00
1.3 Прочие	0,00	0,00
2.оборотный капитал	4687,96	4687,96
2.1 Себестоимость продукции	12,62	12,62
2.2 Денежные средства	4675,34	4675,34
ИТОГО	5717,96	5717,96

Начало продаж – июнь 2023 г., запланированный объем проектов в этом месяце 20 полных пакетов и 15 консультаций. По мере роста базы клиентов, будет увеличиваться процент заказов полного пакета, входящего в стоимость продажи готового жилья. Таким образом, запланировано, что к концу третьего года в течении месяца планируется выполнять около 20 консультаций по дизайну и 24 полных пакета услуг с расчетом стоимости и изготовлением цветных эскизов. Цена за все три года будет расти, в соответствии с прогнозируемым простым потребительских цен и ростом доходов населения, уровнем инфляции и т.д.

В первый год продаж выручка от составит примерно 6 750 тыс. руб., за второй год 12 360 тыс. руб., за третий – 15 372 тыс. руб. Таким образом, выручка от продаж за три года составит 34 482 тыс. руб. (Приложение В, таблица В.1).

Бизнес-план, реализуемый в рамках мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу», финансируется за счет заемных средств, следовательно, в смете затрат учтены финансовые издержки на выплату кредита и процентов по нему.

Кредит будет оформлен на 1 год в мае 2023 года. Выплаты будут производиться равными платежами в течении 12 месяцев. Расчет по кредиту закончится в апреле 2024 года.

Составим бюджет прибылей/убытков (таблица 31).

Таблица 31 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления, руб.	Прогноз продаж	6750,00	12360,00	15372,00
2. НДС, руб.		1126,68	2071,70	2582,19
3. Общие текущие затраты, руб.	Смета затрат	3848,18	5282,56	5461,37
4. Прибыль от реализации (убыток), руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	1775,13	5005,74	7328,44
5. Платежи в бюджет (налоги), руб.		355,03	1001,15	1465,69
6. Чистая прибыль, руб.	стр. 4 – стр. 5	1420,11	4004,59	5862,75
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, руб.		7455,56	15679,90	11287,45

Таким образом, расчет бюджета прибылей / убытков показал, что уже в первый год реализации проекта компания будет получать прибыль.

В соответствии с налоговым законодательство РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала. По итогам 2-ого года только в четвертом квартале прибыль была положительной. Налоговые отчисления представлены в таблице 32.

Таблица 32 – 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	354	1001	1466
Итого, тыс. руб.				354	1001	1466

В таблице 32 представлен полный планируемый бюджет денежных средств с учетом доходов и расходов по реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу» за счет расширения спектра предоставляемых работ / услуг.

В первый год планируется инвестирование заемных средств на сумму 5 717,96 тыс. руб., денежные средства с основного производства компании, будут привлечены для покрытия затрат на второй год в первом квартале. Во втором квартале 2024 года студия начнет приносить устойчивый доход.

Решение о реализации или не реализации проекта основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Эффективность проекта – та категория, которая отображает соответствие затрат и

результатов инновационного проекта интересам и целям участников, здесь могут учитываться интересы государства и населения.

Таблица 33 – Бюджет движения денежных средств

Тыс. руб.

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
ПРИТОК				
1. Источники финансирования	Источники финансирования	5717,96	0,00	0,00
2. Общие поступления	Прогноз продаж	6750,00	12360,00	15372,00
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	12467,96	12360,00	15372,00
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	5717,96	0	0
5. Функционально – административные издержки		3515,97	4869,62	5058,44
6. Возврат кредита		4318,49	1439,50	0,00
7. Платежи в бюджет (налоги)	Смета затрат	355,03	1001,15	1465,69
8. Итого отток	Платежи в бюджет	13907,44	7310,27	6524,13
9. Превышение / дефицит денежных средств	Σ (стр. 4 + стр. 7)	-1439,48	5049,73	8847,87
10. Кумулятивный денежный поток	стр.3 – стр. 8	-6842,38	4710,17	12458,13

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. проект планировался к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в других. Чтобы определить пределы допустимого изменения фактора, при которых реализовывать проект еще имеет смысл, применяется метод анализа чувствительности проекта.

В Приложении Г, таблица Г.1 представлен расчет эффективности проекта по. Ставка дисконтирования составляет 7 %, расчёт произведён на основе процентной ставки по кредиту. В результате расчетов $NPV = 11\,586,06 > 0$, поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

На рисунке 11 представлен график определения IRR графическим

методом. Внутренняя норма прибыльности составляет 75 %. Так как значение $IRR > r$ (норма дисконта 7 %), то проект следует принять. Показатели эффективности представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	11 586,06
Период окупаемости (DPB), год	1,2
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	75

Дисконтированный период окупаемости равен 1,2, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся в начале второго года реализации проекта.

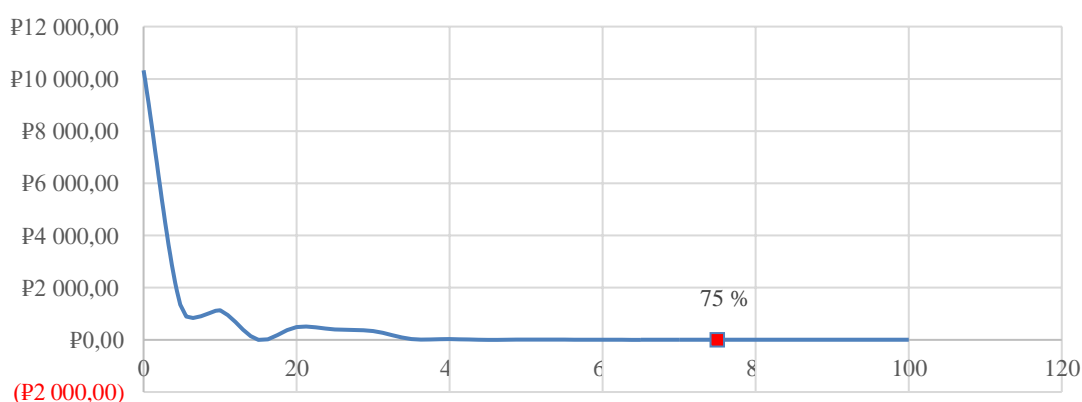


Рисунок 15 – Графическое определение IRR

Проведем анализ чувствительности проекта, с его помощью определим, какой из факторов в большей степени будет влиять на экономическую эффективность реализации бизнес-плана (таблица 35).

Таблица 35 – Чувствительность проекта

Изменение фактора	Чистая прибыль проекта при..., тыс. руб.		
	90,00%	100,00%	110,00%
Цена реализации, руб.	11856	12458,13	13060
Стоимость аренды, руб.	12494	12458,13	12422
Заработная плата, руб.	13954	12458,13	10962
Объем продаж, тыс. руб.	9582,81	12458,13	15333,44

Анализа чувствительности проекта показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как объем реализации и заработная плата с одинаковой силой влияют на проект. Если же данные факторы одновременно изменяться, то экономическая эффективность проекта уменьшится в большее количество раз, чем от изменения остальных факторов.

Следовательно, руководству компании следует хорошо проработать программу маркетинга и разработать жесткую программу лояльности, чтобы избежать уменьшения объема реализации услуг. Также проект чувствителен к изменению размеров заработной платы, следует уделить больше внимания выполнению плана продаж.

Рисками проекта, реализуемого в рамках мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу», за счет расширения спектра предлагаемых работ / услуг, являются:

- несоблюдение календарного плана-графика;
- несоответствие фактических результатов проекта запланированным;
- недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта;
- увеличение игроков на рынке.

Представленные риски возможно классифицировать на субъектные (внутренние), т.е. зависящие от внутренних факторов организации: персонал, финансы, материально-техническое и информационное обеспечение и др., а также объективные (внешние) т.е. появившиеся под влиянием внешних факторов: политико-правовых, экономических, социально-демографически, а также технико-технологических.

Оценка представленных рисков проведена на основе экспертного метода с использованием пятибалльной шкалы: 0 – наименее существенный риск; 5 – наиболее существенный риск. В качестве экспертов приглашены: руководитель проекта: директор организации (Д); коммерческий директор (КД); финансовый директор (ФД); заместитель директора по работе с клиентами (ЗД). Результаты оценки представлены в таблице 36.

Таблица 36 – Оценка рисов проекта по повышению конкурентоспособности компании за счет расширения спектра предлагаемых работ / услуг

Критерии оценки	Проблемы				Итого
	Д	КД	ФД	ЗД	
1	2	3	4	5	6
Несоблюдение календарного плана-графика	4	3	5	3	15

1	2	3	4	5	6
Несоответствие фактических результатов проекта запланированным	4	5	4	4	17
Недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта	4	3	4	4	15
Увеличение игроков на рынке	3	4	3	4	14

Согласно представленным результатам, наибольшую вероятность имеет риск несоответствия фактических результатов проекта запланированным.

В целях минимизации негативного влияния указанных рисков, следует реализовать мероприятия:

- установить строгий контроль над ходом реализации проекта;
- установить строгий контроль над соблюдением календарного плана-графика;
- при возникновении различного рода проблем, способных отразиться на результатах реализации проекта, незамедлительно докладывать руководителю проекта;
- проводить тщательное собеседование с внештатным персоналом, который будет привлечен в качестве исполнителей проекта.

Реализация предложенных мероприятий позволит сократить негативное влияние рисков проекта, что непосредственно отразится на результатах реализации проекта по повышению конкурентоспособности компании за счет расширения спектра предлагаемых работ / услуг ООО «КСК Хуафу».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция как процесс представляет собой своеобразную силу, которая побуждает компании совершенствовать выпускаемый продукт, снижать издержки производства, усиливать производительность труда с одновременным снижением уровня затрат. Продукт в форме товаров и услуг выступает средством конкуренции. Именно с его помощью компании стремятся захватить наибольшую долю рынка, и, соответственно, заполучить прибыль больше, чем компании-конкуренты.

Конкурентоспособность на уровне предпринимателей как субъектов предпринимательской деятельности представляет собой главный критерий оценивания уровня эффективности предприятия в плане создания товаров и услуг, выпуска продукции. Это экономически многоплановая категория, которая также призвана отражать конечные показатели эффективности всей системы управления предприятия в целом.

В данной работе произведена разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности на примере ООО «КСК Хуафу».

ООО «КСК Хуафу» было создано 27 августа в 2002 году и зарегистрировано в Межрайонной Инспекцией ФНС по адресу: 675004, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Островского, д. 42. В качестве основного вида деятельности в документах указан ОКВЭД 43.11 подразумевающий разборку и снос зданий. Компания так же осуществляет деятельность еще по 26 видам. Организационная структура представлена в приложении А.

Коммерческо-строительная компания «Хуафу» предлагает сотрудничество организациям и частным лицам. Учреждение обладает оборудованием, лицензией и штатом рабочих, нужными для выполнения технологически сложных заказов. Все работы совершаются в соответствии с договором, сметой и условленными сроками. Специалисты готовы к проверке контрольно-надзорных органов и могут в любой момент предоставить разрешения на право проведения строительных мероприятий.

Отрасль строительства находится на данный момент в кризисе. Более слабые предприятия не смогут реализовать построенную недвижимость, а часть из них, вложившая средства в стройку, из-за роста цен не смогут ее закончить и разорятся. В таких случаях, недостроенные здания выкупают более сильные игроки и получают выгоду. Происходит перераспределение сил на рынке и следует поднимать уровень конкурентоспособности что бы выжить в данной ситуации. Следует четко понимать, что пороги входа в отрасль будут только расти.

По результатам проведенного исследования внутренней среды организации, можно заключить, что компания в данный момент не рентабельна. В сравнении в 2020 годом показатели убытков снижены, но руководству следует принять ряд решений для повышения продаж, для повышения прибыли и приведения производственной деятельности в рамки средней рентабельности, характерной для данной отрасли в настоящее время – 8-10 %.

Таким образом, стоит задача – повышение рентабельности деятельности компании на 10-15 %.

Для данной компании, в работе определены сильные и слабые стороны. Следует акцентировать внимание на том, что в данная отрасль сильно подвержена влиянию факторов внешней среды и на сегодняшний день они отрицательные. Только компании, обладающие большим запасом финансовой прочности и достаточной мобильностью в принятии управленческих решений, смогут пережить существующий финансовый кризис и продолжить свою деятельность.

Наихудшим фактором в настоящее время является то, что каждое заложенное здание, по сути – уже продано и денежные средства под его строительство получены, но ввиду того, что цены на материалы стали стремительно расти, а логистические цепочки разрушены и вместе с ними отработанные схемы выполнения работ на планируемых материалах – затраты стали превышать полученную прибыль, сметы приходится удешевлять рискуя качеством, что снижает конкурентоспособность.

У компании есть слаженный коллектив, а в строительстве – кадры решают все. Высокое качество недвижимости и надежность застройщика полностью

определяет покупательские предпочтения. Большим плюсом в данном случае является наличие рекламы, которая оплачивается банками для реализации кредитных продуктов, в частности ипотечного кредитования. Так же государственные программы способствуют развитию Дальнего Востока, что до сих пор позволяет компании удерживаться «на плаву».

Перейдем к существующим возможностям:

- у компании есть исключительная возможность в силу своей мобильности и работы в различных нишах строительной отрасли – внедрение в деятельность небольших и быстро окупаемых инновационных проектов с использованием новых технологий;

- так же следует принять участие в строительстве зданий и дорожного полотна в сельской местности. В данный момент государством выделяются на данный вид деятельности большие ресурсы, что позволит компании пережить кризисный период.

В работе представлен бизнес план по повышению конкурентоспособности исследуемой организации. В результате расчетов $NPV = 11\ 586,06 > 0$, поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

Анализа чувствительности проекта показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как объем реализации и заработная плата с одинаковой силой влияют на проект. Если же данные факторы одновременно изменяться, то экономическая эффективность проекта уменьшится в большее количество раз, чем от изменения остальных факторов.

Следовательно, руководству компании следует хорошо проработать программу маркетинга и разработать жесткую программу лояльности, чтобы избежать уменьшения объема реализации услуг. Также проект чувствителен к изменению размеров заработной платы, следует уделить больше внимания выполнению плана продаж.

Согласно представленным результатам, наибольшую вероятность имеет риск несоответствия фактических результатов проекта запланированным. Реализация предложенных мероприятий позволит сократить негативное влияние

рисков проекта, что непосредственно отразится на результатах реализации проекта по повышению конкурентоспособности компании за счет расширения спектра предлагаемых работ / услуг ООО «КСК Хуафу».

Начало продаж – июнь 2023 г., запланированный объем проектов в этом месяце 20 полных пакетов и 15 консультаций. По мере роста базы клиентов, будет увеличиваться процент заказов полного пакета, входящего в стоимость продажи готового жилья. Таким образом, запланировано, что к концу третьего года в течении месяца планируется выполнять около 20 консультаций по дизайну и 24 полных пакета услуг с расчетом стоимости и изготовлением цветных эскизов. Цена за все три года будет расти, в соответствии с прогнозируемым простом потребительских цен и ростом доходов населения, уровнем инфляции и т.д.

В первый год продаж выручка от составит примерно 6 750 тыс. руб., за второй год 12 360 тыс. руб., за третий – 15 372 тыс. руб. Таким образом, выручка от продаж за три года составит 34 482 тыс. руб. (Приложение В, таблица В.1).

Бизнес-план, реализуемый в рамках мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «КСК Хуафу», финансируется за счет заемных средств, следовательно, в смете затрат учтены финансовые издержки на выплату кредита и процентов по нему.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамс, Р. Бизнес-план на 100 %. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблшер, 2019. — 486 с.
- 2 Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. — М.: Инфра-М, 2021. — 64 с.
- 3 Баринов, В. Бизнес-планирование / В. Баринов. — М.: Форум, 2021. — 256 с.
- 4 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. — М.: Форум, 2022. — 144 с.
- 5 Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в строительном бизнесе / Н. Бейт. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. — 208 с.
- 6 Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование / О.Н. Бекетова. — М.: Т8, 2020. — 160 с.
- 7 Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. — М.: Эльга, 2020. — 672 с.
- 8 Бобков, Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. — М.: Вузовский учебник, 2021. — 320 с.
- 9 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. — М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2022. — 224 с.
- 10 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: Инфра-М, 2019. — 352 с.
- 11 Волков, А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2022. — 81 с.
- 12 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.
- 13 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2022. — 272 с.
- 14 Герасимов, Б. Организация планирования на предприятии / С. Герасимов, Вал. Жариков, В. Жариков. — М.: Форум, 2019. — 240 с.

- 15 Гладкий, А. Бизнес-планирование и анализ инвестиционных проектов на компьютере / А. Гладкий. – М.: Флинта, 2021. – 512 с.
- 16 Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. — М.: Рид Групп, 2021. — 240 с.
- 17 Головань, С. Бизнес-планирование и инвестирование / С. Головань, М. Спиридонов. – М.: Феникс, 2019. – 368 с.
- 18 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: Риор, 2019. — 176 с.
- 19 Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. — М.: Ось-89, 2022. — 592 с.
- 20 Данилин, В. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели / В. Данилин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 616 с.
- 21 Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. — М.: Финансы и статистика, 2021. — 96 с.
- 22 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. — М.: Дашков и К, 2021. — 432 с.
- 23 Еремеева, Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. — М.: Русайнс, 2022. — 16 с.
- 24 Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. — М.: КноРус, 2021. — 62 с.
- 25 Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике / В.В. Жуков. — М.: МЭИ, 2022. — 568 с.
- 26 Забелин, П.В. Основы стратегического управления.: - / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2020. – 195 с.
- 27 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа: УГАТУ 2021. – 253 с.
- 28 Золотухин, О.И. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.И. Золотухин. — СПб.: ГУАП, 2022. — 84 с.
- 29 Зудбинова, Т. Бизнес-планирование. Лучший способ предотвратить ошибки / Т.

- Зудбинова. – М.: Феникс, 2020. – 240 с.
- 30 Качалов, В. По поводу оценки качества / В. Качалов, Б. Прудковский // Высшее образование в России. – 2020. – №2. С. 54-57.
- 31 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб.: Питер, 2019. – 284 с.
- 32 Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2020. – 368 с.
- 33 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2021. – 736 с.
- 34 Кренер, С. Планета, МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. — 256 с.
- 35 Кукушкин, С. Планирование деятельности на предприятии / С. Кукушкин, В. Поздняков, Е. Васильева. – М.: Юрайт, 2020. – 352 с.
- 36 Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбер. – Наука, 2020. – 589 с.
- 37 Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-М, 2021. – 224 с.
- 38 Лопарева, А. Бизнес-планирование / А. Лопарева. – М.: Форум, 2019. – 176 с.
- 39 Лумпов, А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А. Лумпов, Ан. Лумпов. – М.: Флинта, 2020. – 256 с.
- 40 Мамченко, О. Инвестиционный менеджмент / О. Мамченко, И. Межов, Ю. Растова, Е. Роговский и др. – М.: Кнорус, 2019. – 400 с.
- 41 Моисеева, Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие / Н. К. Моисеева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2021. – 320 с.
- 42 Мони́на, Ю.О. Лавренова, Г.А. Конкурентоспособность малых предприятий / Ю.О. Мони́на и Г.А. Лавренова. – Москва : Юнит Дана. – 2020. – 421 с.
- 43 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 272 с.
- 44 Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: Кнорус, 2020. – 120 с.
- 45 Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – М.: Альпина диджитал, 2020. – 512 с.

- 46 Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая оценка повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг, О.Теплых. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 382 с.
- 47 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.
- 48 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А Фатхутдинов. – Спб.: Питер,2020. – 448 с.
- 49 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. –М.: Дело, 2020. – 448 с.
- 50 Чернякова, В.З. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник». / Под ред. В.З. Чернякова, Г.Г. Чараева. — М.: ЮНИТИ, 2021. — 591 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определение предварительного объема продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия КСК «Хуафу» за счет расширения объема предоставляемых услуг 2023-2025 гг. Таблица А.1 – Определение предварительного объема продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия КСК «Хуафу» за счет расширения объема предоставляемых услуг 2023-2025 гг.

Ед.

Виды работ	2023 г.												2024 г.				2025 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	Объем выпуска с учетом коэф-та
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4		
1.Консультация дизайнера	1	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	1,2	54	54	54	54	1,3	234
2. Пакет полный :	1																			
2.1 Проект	1	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1,1	66	66	66	66	1,2	288
2.2 Смета	1	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1,1	66	66	66	66	1,2	288
Объем выпуска всего		0	0	0	55	55	55	55	55	55	55	55	55		186	186	186	186		810
В том числе объем реализации		0	0	0	55	55	55	55	55	55	55	55	55		186	186	186	186		810
ИТОГО		0	0	0	55	55	55	55	55	55	55	55	55		186	186	186	186		810

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Прогноз продаж в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия КСК «Хуафу» за счет расширения объема предоставляемых услуг 2023-2025 гг.

Таблица Б.1 – Прогноз продаж

Показатели	1-й год, месяца												2-й год, квартал				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем продаж в натуральном выражении, ед.	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	54	54	54	54	234
Цена 1 единицы, тыс. руб.	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12	12	12	12	14
Выручка от реализации	0	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	648	648	648	648	3276
Объем продаж в натуральном выражении	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	66	66	66	66	288
Цена 1 единицы, тыс. руб.	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	25	25	25	25	28
Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	1650	1650	1650	1650	8064
Объем продаж в натуральном выражении, ед.	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	66	66	66	66	288
Цена 1 единицы, тыс. руб.	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12	12	12	12	14
Выручка от реализации, тыс. руб.	0	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	792	792	792	792	4032
ИТОГО	0	0	0	750	750	750	750	750	750	750	750	750	3090	3090	3090	3090	15372

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Смета затрат в рамках бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия КСК «Хуафу» за счет расширения объема предоставляемых услуг 2023-2025 гг.

Таблица В.1 – Смета затрат

Тыс. руб.

Показатели	1-й год, месяца												2-й год, квартал				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Сырье и материалы	0	0	0	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	1051,58	3154,75	3154,75	3154,75	3154,75	12619,00
Заработная плата	0	0	0	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	3,15	3,15	3,15	3,15	12,62
Начисления на заработную плату	0	0	0	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	936,00	936,00	936,00	936,00	3893,76
Амортизация	0	0	0	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	243,36	243,36	243,36	243,36	1012,38
Прочие затраты	0	0	0	33,58	33,58	33,58	33,58	33,58	33,58	33,58	33,58	33,58	100,73	100,73	100,73	100,73	402,93
Полная себестоимость	0	0	0	11,61	11,61	11,61	11,61	11,61	11,61	11,61	11,61	11,61	34,89	34,89	34,89	34,89	139,68
Функционально – административные издержки	0	0	0	424,24	424,24	424,24	424,24	424,24	424,24	424,24	424,24	424,24	1318,14	1318,14	1318,14	1318,14	5461,37
Финансовые издержки (% по кредиту)	0	0	0	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	1217,41	1217,41	1217,41	1217,41	5058,44
Общие текущие издержки	0	0	0	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	3,34	10,01	0,00	0,00	0,00	0,00

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Расчет эффективности бизнес-плана повышения конкурентоспособности предприятия КСК «Хуафу» за счет расширения объема предоставляемых услуг 2023-2025 гг.

Таблица Г.1 – Расчет эффективности проекта

Показатели	Период																	2025 г.
	2023 г.												2024 г.					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																		
1. Источники финансирования	5717,96	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	0,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	3090,00	3090,00	3090,00	3090,00	15372,00
3. Итого приток	5717,96	0,00	0,00	0,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	3090,00	3090,00	3090,00	3090,00	15372,00
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	5717,96	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 – административные издержки	0,00	0,00	0,00	0,00	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	390,66	1217,41	1217,41	1217,41	1217,41	5058,44
6. Возврат кредита	0,00	0,00	0,00	0,00	479,83	479,83	479,83	479,83	479,83	479,83	479,83	479,83	479,83	1439,50	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	0	0	0	118	0	0	118	0	0	118	249	251	251	251	1466
9. Итого отток	5717,96	0,00	0,00	0,00	870,49	870,49	988,84	870,49	870,49	988,84	870,49	870,49	988,84	2905,69	1468,19	1468,19	1468,19	6524,13
10. Превышение / дефицит денежных средств	0,00	0,00	0,00	0,00	-120,49	-120,49	-238,84	-120,49	-120,49	-238,84	-120,49	-120,49	-238,84	184,31	1621,81	1621,81	1621,81	8847,87
11. Кумулятивный денежный поток	0,00	0,00	0,00	0,00	-120,49	-240,99	-479,83	-600,32	-720,82	-959,65	-1080,15	-1200,64	-1439,48	-1255,17	366,64	1988,45	3610,25	12458,13
Ставка дисконта, %	0,07																	
12. Дисконтированный денежный поток	0	0	0	0	-112,06	-224,12	-446,24	-558,3	-670,36	-892,48	-1004,5	-1116,6	-1338,7	-1167,3	340,974	1849,25	3357,54	11586,06

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Организационная структура ООО «КСК Хуафу»

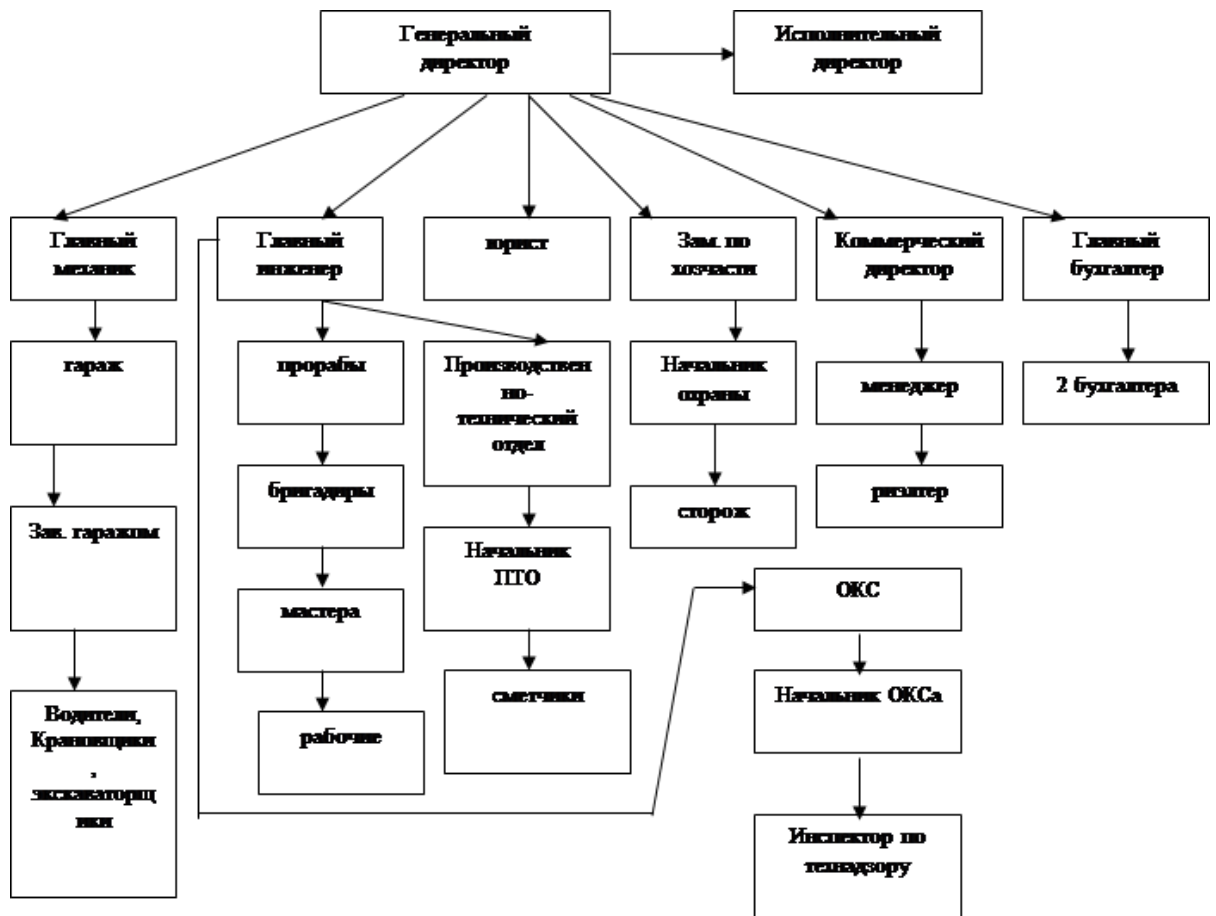


Рисунок Д.1 – Организационная структура ООО «КСК Хуафу»