

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики и моделирования производственных процессов

**Укрепление конкурентной позиции предприятия на основе
использования современных технологий**

Выпускная квалификационная работа

**студентки заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика,
профиль «Экономика городского хозяйства»
5 курса группы 06001250
Боромыкиной Виктории Викторовны**

Научный руководитель:
доцент
Бондарева Я.Ю.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Теоретико-методологический подход к формированию конкурентной позиции предприятия	7
1.2. Сущность и особенности выбора конкурентной позиции.....	12
1.3. Виды конкурентных стратегий.....	22
ГЛАВА II. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ОАО «БЕЛГОРОДАСБЕСТОЦЕМЕНТ» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белгородасбестоцемент»	35
2.2. Анализ конкурентной позиции и показателей финансово-экономической деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»....	44
2.3. Мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия и их эффективность.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	81

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня термин «конкурентоспособность» стал одним из наиболее употребляемых в научной литературе. Экономисты, представители бизнеса, политики также широко его используют, когда речь идет о необходимости интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция. Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Особенно важно изучить механизм конкуренции в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

В рыночной экономике становится ясно, что усиление конкурентной позиции фирмы в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику.

Разработка концепции комплексного подхода усиления конкурентной позиции предприятия – задача непростая.

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы улучшить

конкурентную позицию и обеспечить свой успех. В процессе маркетингового исследования для оценки конкурентной позиции предприятия пользуются некоторыми численными показателями, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Предприятие, имеющее более низкие издержки производства, получает большую величину прибыли, что позволяет расширять масштабы производства, повышать его технический уровень, экономическую эффективность и качество продукции, а также совершенствовать систему сбыта. В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемого им продукции, что способствует увеличению её доли за счёт других предприятий, не имеющих таких финансовых и технических возможностей. Важное значение имеет анализ издержек обращения, производимый путём отнесения величины сбытовых расходов к размерам прибыли.

Таким образом, на сегодняшний день проблема усиления конкурентной позиции предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и усиления конкурентной позиции компании.

Проблемы усиления конкурентной позиции отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран.

Наряду с поддержкой отечественных производителей конкурентной продукции, надо совершенствовать рыночную инфраструктуру на товарном и потребительском рынках, устранять негативное воздействие на конкуренцию со стороны монополистов и различного рода посредников.

Актуальность ВКР определяет устойчивое усиление конкурентной позиции предприятия, которое может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

Сложная и многогранная проблема конкурентоспособности и усиления конкурентной позиции рассматривается в работах таких ученых, как И. Ансофф, М. Портер, Дж. Робинсон, Дж. Данинг, Т. Коно, П. Самуэльсон, А. Гутман, Р. Хайес и др. Отечественные ученые-экономисты: Г.Л. Багиев, В.Л. Белоусов, А.И. Берг, А.В. Гличев, Е.А. Горбашко, В.П. Данилов, В.Ф. Данишевский, В.Т. Денисов, Ю.Я. Еленева, В.С. Кабаков, Е.М. Карлик, В. Е. Кантор, М.И. Круглов, Д.С. Львов, Ю.М. Неруш, В.В. Окрепилов, А.Н. Петров, Ю.Б. Рубин, В.И. Синько и др. внесли в развитие теории конкурентоспособности значительный вклад.

Однако значительное количество научных исследований посвящено формированию конкурентных преимуществ предприятия в связи с влиянием внешней экономической среды. В настоящее время до сих пор остаются нерешенными до конца вопросы усиления конкурентной позиции путем модернизации производства. Это не позволяет более обоснованно подойти к формированию механизма выработки направлений усиления конкурентной позиции предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование теоретических и практических основ укрепления конкурентной позиции предприятия на основе использования современных технологий.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования решались следующие задачи:

- изучить теоретический подход к формированию конкурентной позиции предприятия на основе современных технологий;
- рассмотреть основы выбора конкурентной позиции;
- представить виды конкурентных стратегий;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент»;
- осуществить анализ конкурентоспособности открытого акционерного общества «Белгородасбестоцемент»;
- представить предложения по модернизации производства;
- определить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ОАО «Белгородасбестоцемент».

Предметом исследования является конкурентная позиция на предприятии ОАО «Белгородасбестоцемент».

Теоретической и методологической основой исследования выпускной квалификационной работы являются научные труды ученых по проблемам оценки конкурентоспособности.

В работе были использованы следующие методы: абстрактно-логический; метод синтеза; метод анализа; конструктивный метод.

Информационной базой ВКР послужили нормативно-правовые документы и соответствующие законодательные акты: Законы Российской Федерации, Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, официальные статистические материалы РФ, данные управленческой и бухгалтерской отчетности ОАО «Белгородасбестоцемент», результаты научных исследований по управлению конкурентоспособностью предприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Теоретико-методологический подход к формированию конкурентной позиции предприятия

Современный рынок связан с тем, что товаропроизводители соперничают между собой за выгодные условия производства, сбыта товаров.

Все это осуществляется с целью получения большей прибыли.

В научной литературе подобное столкновение интересов получило название конкуренция. На основе изучения различных источников литературы можно отметить, что конкуренция – это «соперничество участников рыночного хозяйства за лучшие условия купли-продажи товаров» (12, 58).

Понятие слова «конкуренция» лежит в основе такой экономической категории, как конкурентоспособность.

Различают объект и субъект конкурентоспособности.

Объектом конкурентоспособности являются товары, предприятия (как производители товаров), отрасли (как совокупности предприятий, предлагающие товары или услуги), регионы (районы, области, страны или их группы).

Субъектами конкурентоспособности могут выступать потребители, производители, инвесторы, государство (12, с.59).

Конкурентоспособность как экономическая категория выражает функциональный результат использования множества факторов воздействия, проявляемых на различных уровнях и сегментах рынка.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция.

Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение. Целью конкуренции является борьба за получение возможно большей прибыли.

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Особенно важно изучить механизм конкуренции в условиях российской экономики, только начинающей осваивать этот механизм.

Конкуренция – элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала.

Конкуренция в условиях рынка способствует формированию хозяйственных пропорций и санации экономики.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Конкурентоспособность не является определяющим качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Конкурентоспособность фирмы – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть

признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет.

Оценка степени конкурентоспособности, т. е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами.

Таким образом, конкурентное преимущество одной фирмы над другой может быть оценено в том случае, когда обе фирмы удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относящиеся к родственным сегментам рынка. При этом фирмы находятся примерно в одних и тех же фазах жизненного цикла. В том случае, если данные условия не соблюдаются, сравнение будет некорректным.

Что касается конкурентоспособности предприятия, то, опять же, единого определения данного термина еще не выработано.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является определение А.Али, где под конкурентоспособностью предприятия понимается экономическая категория, которая характеризует способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию при лучшем, чем у конкурентов, использовании своего потенциала (2, 69).

При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений.

Выход на рынок с конкурентоспособным товаром – лишь исходный момент в работе предприятия по освоению рынка и закреплению на нем.

Далее следует большая, кропотливая, а главное – систематическая работа по управлению конкурентоспособностью продукции.

Конкурентоспособность продукции и лежит в основе всех ранее рассмотренных уровней конкурентоспособности, так как является важнейшим атрибутом экономики и затрагивает всех товаропроизводителей.

Нередко конкурентоспособность продукции отождествляют с качеством продукции, забывая, что, во-первых, с позиций качества сравнимы лишь однородные товары, а во-вторых, помимо качественных характеристик, конкурентоспособность товара включает также потребительские и ценовые.

Существует множество определений конкурентоспособности продукции. Например, в работе Г.Д. Антонова конкурентоспособность товара трактуется как комплекс его потребительских и стоимостных характеристик, определяющих успех на рынке (3, 53).

Однако, при определении конкурентоспособности товара, помимо потребительских и стоимостных характеристик, необходимо также отметить и его качественные характеристики.

Наиболее удачным определением конкурентоспособности продукции является определение Вячеслава Арсеньевича Быкова (12, 49). Согласно которому конкурентоспособность продукции – комплексная многоаспектная характеристика, отражающая способность продукции в течение периода ее производства соответствовать по качеству требованиям конкретного рынка (рынков), адаптироваться по соотношению качества и цены к предпочтениям потребителей, обеспечивать выгоду производителю при ее реализации.

Обобщая мнение различных авторов, можно сказать, что конкурентоспособность – термин, смысл которого может быть понятен лишь при объективном сравнении основных факторов с аналогичными факторами, принятыми за базу. Конкурентоспособность способна меняться в связи с изменениями различных внешних факторов: условий реализации, спроса и предложения на определенный товар (услугу), соответствия правовым нормам страны.

Создание и использование конкурентных преимуществ предприятия представляет собой тесно связанные процессы, которые в принципе могут вступать в противоречие между собой.

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

предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения.

Недооценка конкурентоспособности часто приводит к отрицательным последствиям.

Любые преимущества рано или поздно будут скопированы или превзойдены конкурентами.

Единственным устойчивым конкурентным преимуществом является постоянное инновационное развитие.

Конкурентоспособность предприятия является интегральной характеристикой (13, 97).

Выделяют следующие виды конкурентоспособности предприятия:

- конкурентоспособность предложения на рынке;
- конкурентоспособность ресурсов предприятия;
- конкурентоспособность менеджмента;
- конкурентоспособность предпринимательской идеи (видения).

Достижение успеха компанией связано с постоянным поддержанием высокой конкурентоспособности. Конкурентоспособность не является абсолютной величиной. Она складывается из комплекса указанных выше параметров, каждый из которых берется в сравнении с аналогичными параметрами конкурентов. Высокая конкурентоспособность обеспечивается постоянным опережением конкурентов: в выводе на рынок новых товаров, в уровне обслуживания потребителей, снижении издержек производства, во внедрении новых маркетинговых приемов и т. п. Для интернет – компаний важно опережение конкурентов в таких областях, как удобство оплаты товара (применяемые платежные системы), скорость обработки заказа и доставки товаров, удобство навигации по сайту, дизайн сайта, разработка и внедрение новых приемов привлечения и удержания посетителей и др. Для этого компания должна постоянно быть в курсе состояния дел основных конкурентов.

Обобщая изложенные мнения и понятия, автор делает свой вывод, что понятие «конкурентоспособность» является достаточно многосторонним, синтетическим, его составляющими является множество факторов, влияющих на состояние и развитие производственной системы.

Таким образом, исследование конкурентной среды должно быть непрерывным и отражать не только текущее состояние дел, но и складывающиеся тенденции. Трендовый анализ данных, полученных в результате таких исследований, компания должна использовать для прогнозирования изменений в конкурентной среде и заблаговременно планировать ответные ходы на возможные неблагоприятные изменения ситуации (11, 77).

1.2. Сущность и особенности применения конкурентной позиции

Стратегия начинается тогда, когда появляется выбор. Это старая и банальная аксиома. Если нет альтернативы или мы её не видим, то отсутствует и возможность стратегического маневрирования. Отсутствие альтернативы – это движение по выбранной колее. Перейти на другую, более оправданную для нас колею, мы можем только на развилке выбора.

На выбор стратегии предприятия в основном влияют внешние и внутренние факторы бизнес среды.

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес – субъект.

Условия ведения бизнеса на международном и государственном рынках меняются настолько быстро, что на сегодняшний день ни одна, даже самая стабильная компания, не может быть уверенной в своей успешности через полгода или год (34, 67).

Учредители компании выбирают сами методы ведения бизнеса. Именно, исходя из грамотности и понимания ими жестких условий функционирования рынка, и зависит успех предприятия. Финансовый успех напрямую связан с методами и целями ведения бизнеса, которые у каждого

бизнесмена сугубо индивидуальные. Важным фактором есть то, уделяет ли предприниматель время для анализа своего текущего положения, взвешивания всех правильных и неверных бизнес – шагов и адекватному оцениванию ситуации. Ведь те действия, которые были предприняты месяц назад и казались абсолютно верными, еще через месяц могут привести к частичному краху некоторых подразделений большой и надежной компании.

Предпринимателю важно понимать и различать методы расширения бизнеса и потребительского рынка, оборотов выпускаемой продукции и т.д., и эти методы должны быть адаптированы именно под тот сегмент, в котором функционирует компания. Адаптация под узкий сегмент работы является важным фактором, который позволит компании-производителю всегда оставаться на пике популярности и производить именно те товары, которые на данный момент востребованы среди тех или иных слоев населения.

Некоторые исследователи считают, что эффективное функционирование всех составляющих фирмы зависит как раз от тех факторов, которые воздействуют на неё снаружи. Речь идет о понятии «внешняя среда бизнеса». Эта бизнес среда характерна следующими аспектами:

- частое изменение курса валюты;
- модные тенденции рынка;
- потребительский спрос на ту или иную продукцию (38, 51).

Учредители компаний должны понимать, что необходимо подстраиваться под запросы широких слоев населения, если их фирма производит товары именно для этих людей. И здесь уже не важно, хочется им того или нет. Если они имеют желание не только удержать компанию на плаву, но и преумножить её активы, то просто обязаны учитывать воздействие внешних факторов.

Функционирование внешней и внутренней среды бизнеса предусматривает формирование соответственных подразделений компаний. Если внешняя среда диктует условия спроса на тот или иной продукт, а

фирма не удовлетворяет запросы общества, значит, пора собирать совет директоров и решать текущие проблемы с переводением бизнеса на нужные рейки, сворачиванием производства отдельных товаров и открытием новых филиалов и дочерних организаций, которые будут производить нужный товар (44, 35).

Анализ бизнес среды помогает установить цель существования предприятия. Среда внешних воздействий на фирму характеризуется разнообразностью факторов, о чем было уже указано выше. Эти факторы бизнес среды отличаются по природе своего происхождения и диктуют свои условия, пренебрежительное отношение к которым не только способно породить массу серьезных проблем, но и часто является фатальной ошибкой, что приводит к вынужденным мерам по сворачиванию всего производства. В таких случаях фирма просто перестает существовать как юридическое лицо. В лучшем случае компания теряет доходы, в худшем – терпит убытки. Совсем плохо, если огромные убытки. А это часто случается из-за неграмотно выбранной бизнес – стратегии.

Воздействие внешней среды можно группировать на макро- и микровоздействия. Такая дифференциация поможет четко разобраться в аспектах, которые важны для понимания тех, кто хочет обеспечить успешное функционирование своего бизнеса. Они влияют на такое понятие, как бизнес-среда предприятия. Каждый из данных типов характеризуется своей уникальностью, хоть они и связаны. Первый тип является определяющим при планировании внешней деятельности фирмы. На этапе его диагностики пишется бизнес-план по деятельности компании с другими компаниями или с государством, предусматриваются различные варианты стратегий развития и действия в случае, если нормальному продвижению этих стратегий помешают те или иные факторы. Созданные в этом ракурсе бизнес-планы являются определяющими о сути работы компании (развитие бизнес среды). Исходя из них, уже проводится диагностика и планирование деятельности (47, 98).

Как уже было сказано, эти два элемента очень между собой связаны и не могут функционировать по одиночке, так как являются взаимодополняющими. При проведении диагностики микроокружения в расчет берутся те условия жизнедеятельности, в которых фирма находится на текущем этапе функционирования. При проведении их анализа необходимо учитывать то, что при современном рыночном ритме условия часто меняются, так что, нужно предусматривать все направления неожиданного развития событий. Собственно, от этого напрямую зависит планирование внутренней структуры предприятия и его узко профильной работы.

Среди глобальных процессов, которые влияют в корне на работу различных организаций, можно назвать:

- законодательные тенденции;
- новинки технопрогресса.

Они постоянно обновляются. Так же влияние оказывает финансовая обеспеченность потребительского круга, на который рассчитано производство товаров фирмы, кредитоспособность населения и государственной банковской системы в целом, уровень развития и доходов бизнеса конкурирующих компаний и т.д.

Контролировать эти факторы очень сложно, практически невозможно. Здесь и проявляется коммерческое мастерство учредителей компаний. Им приходится регулярно проводить детальный анализ положения рынка с учетом того, что современные рыночные тенденции имеют свойство меняться чуть ли не каждую неделю. Как уже было отмечено, это связано, прежде всего, с законодательными процессами (52, 74).

Для того, чтобы постоянно находиться в курсе новых тенденций, предпринимателям необходимо обращаться к услугам опытных мастеров, специализирующихся в отдельном узком сегменте анализа и диагностики рыночной ситуации и планирования дальнейшего алгоритма работы фирмы.

Специалисты такой сферы занимаются изучением документации, сопоставлением законности, обновлением нормативно – правовой базы

законодательных актов. Все эти аспекты являются крайне важными, ведь любое, даже самое незначительное упущение мелкой детали в изменении законодательной базы может привести к проблемам с налоговыми органами.

Анализировать факторы бизнес среды должны только специалисты. Определенный круг специалистов другой отрасли занимается анализом поступления на рынок новых достижений IT-мастеров. Каждую новинку, которая появляется, следует детально изучить, проанализировать, провести подробную глубокую диагностику и придумать, каким образом можно связать её с работой фирмы и улучшением качества производимых товаров или повышением активов. Такое подробное изучение необходимо для того, чтобы опередить конкурентов и достигнуть, а в последствии и оставаться на монопольных позициях – сначала на государственном, а потом и международном рынке. При этом необходимо строго контролировать качество работы, так как мелкие недоработки могут стать причинами досадных моментов и неприятных конфликтов с потребителями и, следственно, падением репутации компании.

Внутренние факторы работы (внутренняя среда бизнеса) компании характеризуются:

- объемом изготавливаемой и продаваемой продукции;
- количеством торговых точек (экономическая среда бизнеса), их стратегическим расположением;
- уровнем квалификации штатных работников;
- укомплектованностью кадров;
- взаимоотношениями внутри коллектива, между коллективом и начальством;
- удовлетворенностью работников компании своим положением;
- ответственностью отношения к работе каждого сотрудника;
- уровнем коммерческой образованности руководителя фирмы (бизнес-среда организации) (45, 52).

Нужно отметить, что грамотный руководитель способен поднять

огромную фирму на достаточно удовлетворительный уровень и удержать её на плаву, а так же систематически приумножать уровень доходов.

Внешняя и внутренняя среда бизнеса являются определяющими факторами функционирования любой компании.

В мировой практике традиционными аналитическими инструментами стратегического управленческого учета для проведения структурного анализа конкурентов являются: анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов; анализ финансовых показателей деятельности конкурентов; анализ расходов (затрат) конкурентов. Рассмотрим эти инструменты более подробно.

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) конкурентов, анализ жизненного цикла продуктов конкурентов. Эти виды анализа проводятся на основе внешней информации о конкурентах. Такая информация обеспечивает знания о конкурентах в части цен, объемов продаж, рыночных долей, потоков денежных средств, иных имеющихся ресурсов. Она также помогает определить, в чем состоит нынешняя стратегия конкурентов, их цели и намерения, каковы их ресурсы и возможности (сильные и слабые стороны). С точки зрения информационного обеспечения стратегического управленческого учета такого рода информацию можно получить из наиболее общих (формальных) источников о конкурентах: годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, материалов прессы, анализа результатов социологических исследований по отрасли, рыночному сегменту. Требуемые сведения могут быть также получены из неформальных источников: от торговых представителей, общих поставщиков, исходя из анализа продуктов, технологий конкурентов, общения со специалистами по отрасли. На основе такого рода совокупно собранной информации в стратегическом управленческом учете обеспечивается проведение указанных видов анализа (40, 33).

Анализ жизненного цикла продукта конкурента проводится исходя из разработок Бостонской консалтинговой группы, дифференцировавшей

четыре стадии (фазы) жизненного цикла продукта – внедрение на рынок, рост, зрелость, упадок (Бостонская матрица 2x2). Каждой стадии жизненного цикла продукта свойственны уровни делового и финансового рисков, динамика денежных потоков. Оценка делового и финансового рисков предполагает исследование динамики затрат (переменных и постоянных) конкурента. Так, высокий уровень постоянных затрат отражает стратегию высокого финансового риска конкурента, но и одновременно определяет высокий уровень маржинального дохода в анализе безубыточности. Низкий уровень постоянных затрат, напротив, свидетельствует о стратегии низкого финансового риска и низкого уровня маржинального дохода у конкурента.

Кроме того, анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет оценить затраты и финансовые результаты, охарактеризовать денежные потоки по каждой стадии жизненного цикла его продукта. Так, на стадии «внедрение» для продукта конкурента будут свойственны:

- высокие значения переменных, а также постоянных затрат, пока не возрастет и не стабилизируется уровень эффективности производства (кривая опыта конкурента);

- невысокие, иногда минимальные, доходы;

- небольшие значения прибыли, даже если доходы будут возрастать.

На стадии «рост» у продукта конкурента следует ожидать изменения в структуре затрат в связи с их возрастанием на исследования рынка – маркетинговых затрат. Маркетинговые затраты подразделяются на затраты, направленные на развитие и затраты – на поддержание достигнутого уровня. Увеличение вложений в маркетинговые затраты на развитие следует рассматривать долгосрочными инвестициями конкурента. К маркетинговым затратам в целом применим закон убывающей доходности, т.е. увеличение доли рынка свыше определенных пределов может быть для конкурентов неоправданным. Кроме того, на этой стадии следует ожидать увеличения доходов от продаж у конкурентов, а также возрастания уровня прибыли от продаж по продуктам. Вследствие этого измерение доходности,

прибыльности, рентабельности по продуктам, рынкам продаж становится главным элементом структурного анализа конкурентов. Анализируются эластичность спроса по продуктам конкурентов, влияние снижения цены на их объемы продаж, как следствие, объемы производства. Чистые денежные потоки конкурентов могут не иметь положительного значения. Но вполне вероятны их нейтральные значения (38, 66).

На стадии «зрелость» следует ожидать устойчивости процесса получения прибыли конкурентами. В этот период у конкурентов объективно будут снижаться инвестиции, сокращаться переменные затраты, потребности в расширении производственных мощностей. Основное внимание конкурентов будет концентрироваться на проблеме минимизации затрат, вероятности реализации стратегической позиции «преимущество по затратам», стремлении усовершенствовать технологии производства и качество продукта. Вследствие этого должны быть ожидаемы рост затрат на качество у конкурентов, снижение кривой опыта, рост эффекта масштаба.

Стадия «упадок» для продукта конкурента будет означать в качестве стратегической цели конкурента освобождение от затрат в тех сегментах бизнеса, которые, по оценкам конкурента, не создают добавленной стоимости. Основной задачей конкурента становится общая тенденция сокращения затрат на фоне контроля за снижением объемов продаж.

В целом анализ жизненного цикла продукта конкурента позволяет скоординировать собственные действия исходя из знаний об ориентированности конкурентов в управлении затратами, доходами, денежными потоками и рисками на каждой стадии жизненного цикла продукта.

Рассмотрим анализ финансовых показателей деятельности конкурентов. Этот анализ проводится на основе публикуемой бухгалтерской (финансовой) отчетности; позволяет осуществлять численный анализ ее показателей по финансовому аспекту деятельности. В частности, анализируются:

- показатели оценки финансовых результатов и эффективности деятельности (абсолютные показатели валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли);

- показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности (рентабельности продаж, расходов по обычным видам деятельности, расходов по проданной продукции, рентабельности коммерческих, управленческих расходов);

- показатели рентабельности активов (совокупных, внеоборотных, оборотных);

- показатели рентабельности капитала (инвестированного, собственного (акционерного), заемного, чистых активов, собственного оборотного капитала, чистого оборотного капитала);

- показатели денежных средств и ликвидности (абсолютный показатель чистого денежного потока, относительные показатели (коэффициенты) абсолютной, критической, текущей ликвидности);

- показатели деловой активности (оборачиваемости и продолжительности оборота совокупных, внеоборотных, оборотных активов; оборачиваемости общей, долгосрочной, краткосрочной дебиторской задолженности; среднего периода погашения дебиторской задолженности; доли дебиторской задолженности в общей величине оборотных активов; оборачиваемости кредиторской задолженности, среднего периода погашения кредиторской задолженности; оборачиваемости запасов);

- показатели финансовой устойчивости (абсолютные – собственного оборотного капитала, чистого оборотного капитала; относительные (коэффициенты) – финансовой независимости, финансовой зависимости, финансовой устойчивости, финансирования (финансовый рычаг), финансовой активности (плечо финансового рычага), маневренности собственного капитала, обеспеченности собственным оборотным капиталом, обеспеченности чистым оборотным капиталом) (36, 71).

Такой анализ в оценке собственного финансового состояния и финансовых результатов деятельности экономического субъекта традиционно составляет предметную область комплексного экономического анализа (финансового анализа деятельности организации). Он включает общеизвестные формулы расчета соответствующих показателей. С точки зрения оценки конкурентов он определяет инструментальное содержание стратегического управленческого учета.

Далее рассмотрим анализ расходов (затрат) конкурентов. Поскольку информация о затратах составляет коммерческую тайну, такая оценка возможна на основе анализа технологий, продуктов производства, кривой опыта, экономии на масштабах у конкурентов. Ее источниками являются прямое наблюдение, взаимодействие с общими поставщиками, опрос уволившегося персонала, знания о патентах на производство у конкурентов, их производственных мощностях, технологических нововведениях. Также эта информация необходима при проведении анализа безубыточности конкурента.

Так, анализ кривой опыта конкурента позволяет оценивать изменения в производительности труда вследствие лучшего понимания работниками содержания выполняемой ими производственной операции (функции деятельности). Ввиду этого затраты труда (времени) на изготовление, например, единицы продукции объективно уменьшаются, что приводит к снижению затрат. Такой феномен известен также как эффект обучения. Анализ кривой опыта конкурента основывается на отслеживании возрастания производительности труда и снижения затрат труда на единицу продукции вследствие повторения операций (производственных действий, функций деятельности). Этот процесс продолжается лишь определенное время, когда возможно установить ставку снижения затрат на единицу выпускаемой продукции. Процесс обучения начинается в точке, когда из производства выходит первая единица продукции. Когда объем производства продукции удваивается, тогда среднее время, затрачиваемое на производство единицы

продукции в этом удвоенном объеме производства, составит какую-то часть в процентном выражении от среднего времени, затрачиваемого на выпуск первой единицы продукции, относительно которой затем происходит удвоение.

1.3. Виды конкурентных стратегий

При определении бизнес-стратегии управленцы предприятия сталкиваются с тремя важными вопросами, тесно связанными с положением на рынке данной организации:

- Какое из направлений в бизнесе нужно закрывать?
- Какой бизнес стоит продолжать?
- В какой бизнес необходимо переходить?

Внимание стратегов при этом концентрируется на вопросах:

- Что в данной ситуации делает предприятие и чего не делает?
- Что является главным, а какие аспекты могут отойти на второй план в деятельности, которую осуществляет предприятие? (6, 36).

Рассмотрим более подробным образом самые важные области в выработки стратегии.

Во-первых, выделим область лидерства по минимизации издержек производства. Это вид стратегии, при котором предприятие сможет добиться минимальных издержек при производстве и во время реализации своей продукции. Это значит, что в результате рассматривается такой вариант: предприятие может завоевать большую долю рынка из-за более низких цен на схожую продукцию. Предприятия или фирмы, которые организуют такой вид стратегии, обязаны иметь сильную организацию производства и снабжения и хорошо налаженные технологии, иными словами, чтобы получилось добиться наименьших издержек, должно осуществляться все то, что напрямую связано с себестоимостью продукции. Маркетинг при этой стратегии не должен быть сильно развит.

Во-вторых, область выработки стратегии. Здесь речь идёт о специализации в производстве. Предприятие в этом случае должно поддерживать высокую эффективность производства и маркетинга с целью стать бесспорным лидером в сфере производства подобной продукции. Это обязательно приведёт к тому, что потребитель будет выбирать данную марку даже при условии, если она будет достаточно дорога. Предприятия или фирмы, которые реализуют именно такой тип стратегии, обязаны потенциально соответствовать высоким стандартам проведения НИОКР, иметь квалифицированных дизайнеров, налаженный должным образом комплекс средств обеспечения хорошего качества продукции и развёрнутую систему маркетинга.

В-третьих, область определения стратегии относится к фиксации конкретного сегмента рынка и чёткой концентрации всех сил фирмы на определенном утверждённом заранее рыночном сегменте. При такой стратегии предприятие акцентирует своё внимание на каком-то определенном секторе, при этом тщательно выясняя потребности рассматриваемого рынка по соответствующей продукции. В этом случае предприятие будет стремиться снизить свои издержки. Допускается совмещать эти подходы. При проведении стратегии третьего вида обязательным является необходимость предприятия выстраивать свою деятельность в первую очередь на анализе потребностей потребителей какого-то определенного сегмента рынка. Это значит, что в своих намерениях предприятие должно исходить не из нужд рынка в целом, а из потребностей конкретных клиентов (18, 54).

Деловая стратегия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Мировой опыт, описанный и проанализированный в классических работах профессора Гарвардского университета М. Портера, свидетельствует

о наличии трех основных подходов к обеспечению конкурентоспособности:

1. Превращение в изготовителя с самыми низкими издержками (стратегия лидерства в снижении затрат), базирующаяся на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов, путем обязательного контроля над затратами и путем регулирования размера предприятия и объема продукции, благодаря чему достигается более высокая эффективность производства. Именно низкие цены могут служить своего рода барьером для появления новых конкурентов.

2. Дифференциация товаров, направленная на создание у покупателей представления о существенных отличиях вашего товара от товаров конкурентов (стратегия дифференциации). Эти особые отличия могут содержать следующие элементы: имидж, сервис, разветвленную сеть филиалов для оказания услуг. Стратегия дифференциации - это надежная и долгосрочная стратегия для достижения уровня прибылей выше среднего по отрасли, так как клиенты, предпочитающие одну и ту же марку, менее восприимчивы к цене.

3. Фокусировка на узкой нише рынка для обслуживания покупателей с четко выраженными особыми видами запросов (стратегия фокусированной дифференциации) - это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок (22, 68).

Более обобщенно можно выделить всего два типа конкурентных преимуществ:

- пониженные издержки;
- дифференциация товаров (специализация).

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Иными словами, чтобы достичь этого типа конкурентного

преимущества, фирма должна быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из ее звеньев (18, 56).

Стимулом для использования стратегии снижения себестоимости продукции является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия состоит в ориентации на массовый выпуск стандартной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольших партий разнородной продукции. В этом случае экономия переменных издержек достигается за счет высокой специализации производства. Постоянные же издержки в расчете на единицу продукции, убывая с ростом объемов производства, создают дополнительный резерв удешевления изделий. Предприятие, придерживающееся стратегии снижения себестоимости, ориентируется на изготовление недорогих, но качественных изделий массового потребления. Стремление быть лидером в области достижения наименьшей себестоимости в отрасли требует оптимальных с точки зрения издержек размеров производств и сетей реализации продукции, захвата большой доли рынка, применения ресурсосберегающих технологий, осуществления четкого контроля за накладными расходами и другими видами постоянных издержек.

Стратегия дифференциации продукции основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают. Обособление товара на рынке, а в более широком смысле - дифференциация его коммерческих характеристик, может проводиться за счет создания продукции с более совершенными, чем стандартные изделия, техническими

параметрами, качеством исполнения, на базе обеспечения более широкого выбора услуг при реализации и эксплуатации изделий, на основе привлекательности низких цен. Таким образом, основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями и в то же время дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей. Часто наиболее привлекательным способом дифференциации продукции является использование приемов, менее всего похожих на приемы своих конкурентов. Это заставляет искать новые, оригинальные пути выделения своей продукции и приносит на рынок разнообразие. Имитация - губительный путь при реализации данной стратегии.

Стратегия сегментирования рынка направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического принципов. Основная идея стратегии заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий целевой рынок более эффективно, чем другие конкуренты, которые рассредоточивают свои ресурсы на всем рынке. В результате создается преимущество над конкурентами либо дифференциацией товаров на основе более полного удовлетворения нужд целевого рынка, либо путем достижения меньших издержек при обслуживании выбранного сегмента. Следовательно, не преследуя цели обеспечения лидерства в снижении себестоимости и (или) дифференциации продукции на всем рынке, предприятие, основываясь на рыночных тенденциях, достигает данных результатов в целевом сегменте. Имея низкую себестоимость продукции или предлагая большой выбор продукции для конкретного, например, географически обособленного сегмента, предприятие защищает себя от противодействий со стороны предприятий, использующих другие стратегии конкуренции. Практика бизнеса показывает, что стратегию сегментирования используют в основном

предприятия, выпускающие дифференцированную продукцию. Попытки обслужить весь рынок для таких предприятий часто становятся причиной больших издержек на продвижение товаров. Стратегия же ориентации на определенный сегмент (сегменты) рынка может привести к высокой прибыли, если продукция полностью отвечает требованиям и желаниям потребителей выбранного сегмента. При этом большие издержки, которые несет предприятие при выпуске дифференцированной продукции для определенного сегмента рынка, могут быть возмещены за счет экономии в продвижении товаров на рынок и высокой их привлекательности для обслуживаемых потребителей (18, 59).

Стратегия внедрения новшеств: современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших «пионерных» фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, создания специальных видов вооружения. И, несмотря на то, что научные исследования в наибольших объемах ведутся на крупных предприятиях, большинство известных современных открытий являются результатом деятельности небольших и, как правило, неизвестных фирм. Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т. п. Главная цель - опередить конкурентов и

единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако, в большинстве случаев (80 из 100) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности товарной марки нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка: наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса.

Волкова К.А. считает, что существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах стратегий: виолентной, пациентной, эксплерентной, коммутантной (11, 42).

Сущность виолентных (силовых) стратегий заключается в стремлении организации доминировать на достаточно широком рыночном пространстве за счет высокой внутренней производительности труда, низких издержек производства, а, следовательно, и низкой цены производимой продукции. Достижение подобных целевых установок требует организации массового производства товаров, ориентированных на среднего покупателя со среднестатистическими потребностями и возможностями.

Пациентные (нишевые) стратегии предполагают ограничение организацией ассортимента и объема выпускаемой продукции при одновременном особом внимании к ее качеству. Суть данного подхода

заключается в стремлении уклониться от прямого влияния конкурентов-виолентов через определение и активное формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями.

Коммутантные (соединяющие) стратегии нацеливают на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей.

Эксплерентные (пионерские) стратегии ориентируют организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги.

Предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше базовых стратегий конкуренции.

Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строятся практические действия конкурентов.

Отечественные бизнесмены освоили и применяют на практике стратегии конкуренции, разработанные западными теоретиками. Ниже речь пойдет о наиболее эффективных моделях, среди которых следующие:

- «Лобовая атака»;
- «Прорыв»;
- «Отвлекающий маневр»;
- «Гамбит» (21, 48).

Первую стратегию можно обозначить как «Штурм» или «Лобовая атака». Цель данной стратегии потеснить конкурента и захватить часть рынка. Ключевыми элементами стратегии являются: массированный вброс ресурсов, давление мощной рекламной кампанией и промоушеном. Один из вариантов реализации лобовой атаки – снижение продажной цены товара и попытка расстроить или проломить существующие каналы дистрибуции конкурента. Штурм – самая дорогостоящая для агрессора стратегия, поэтому

использовать ее целесообразно исключительно на рынке, крайне привлекательном для нападающего и менее важном для защищающейся стороны.

Эта стратегия может быть применена только в том случае, если наличные ресурсы позволяют агрессору приобрести стратегическое преимущество над конкурентом (например, завоевав доверие потребителей или полностью вытеснив оппонента с полок ключевых торговых точек). В противном случае, исчерпав выделенный бюджет и не сумев нейтрализовать конкурентов, атакующая компания быстро потеряет с трудом завоеванную долю рынка.

Точечная бомбардировка (стратегия «Прорыв») – данная стратегия применяется при атаке на рынки, привлекательные для агрессора, но где практически отсутствуют конкуренты или ресурсы минимальны. Только после обнаружения такого рынка (ниши) и разработки оперативного плана действий нападающий переходит к атакующим действиям. Прорыв целесообразен, если агрессор выводит на рынок новый товар или услугу. За счет больших усилий на сравнительно узком направлении – прорыв гораздо менее затратная стратегия, чем лобовая атака.

Особенность конкуренции в нашей стране состоит в том, что большинство руководителей мыслят узко, в пределах «своего» рынка, и видят только прямых конкурентов. В результате кафе соревнуются с кафе, магазины одежды с магазинами одежды. Но этого недостаточно для предотвращения атаки конкурентов на бизнес и совершения мощного рывка. За клиента, решающего, как провести свободное время, будут сражаться бары и рестораны, театры и спортивные залы, загородные пансионаты и учебные центры. Нужно видеть и непрямых конкурентов. Как показывает опыт, организации, учитывающие своеобразный «стык» отраслей и вариантов, легче и быстрее развиваются и добиваются успеха.

Стратегия мимо главного удара («Отвлекающий маневр») подразумевает использование отвлекающего маневра – своеобразный обман

конкурента. Агрессор начинает активно действовать на непрофильном для себя рынке, демонстрируя намерение потеснить конкурента и увеличить свои продажи. Основная задача: приковать внимание конкурента к несуществующему для нападающего направлению и вынудить его перераспределить ресурсы с того рынка, где сосредотачиваются интересы агрессора.

Эта довольно затратная стратегия. Большинство собственников малого и среднего бизнеса ее применять не станут (да и не целесообразно). Применять отвлекающий маневр могут либо корпорации с миллиардными оборотами, сражающиеся за потребление по всему миру, либо наемные топ-менеджеры крупных компаний, расходующие деньги акционеров.

Следующая стратегия жертва фигуры (стратегия «Гамбит»). При данной стратегии в жертву приносится определенный рынок (его доля) или ниша. Таким образом конкурента провоцируют направить ресурсы на занятие «освободившейся территории». Гамбит применяется, когда потенциальные ресурсы соперников примерно равны, что делает лобовую атаку невозможной. Тактическая цель – заставить оппонента сократить свое присутствие или уйти с привлекательного для нападающего сегмента рынка, поскольку основные ресурсы он направляет на освоение освобожденной агрессором ниши.

Эта стратегия чем-то похожа на согласованную войну против покупателя. В целом задача любого предприятия – создать условия для получения монопольной (завышенной) премии при продаже товара. Стратегия «Гамбит» напоминает монопольный сговор, ограничивающий конкуренцию и позволяющую обеим компаниям получать монопольную прибыль за свой товар. Ее использование возможно только при отсутствии на рынке третьего – еще одной компании, способной подвинуть две другие.

Предложенные стратегии – в некотором смысле лишь набор тактических приемов для достижения локальных целей. Настоящая же стратегия предусматривает не только методы борьбы с конкурентами или

способы привлечения клиентов. Она представляет собой концепцию, философию развития компании и рассчитана не на месяц, а на долгую перспективу.

Сводный индекс конкурентоспособности – показатель, применяемый для расчета конкурентоспособности товара на основе анализа технических и экономических параметров продукции. Значение показателя позволяет оценить полезный эффект, которым обладает товар по отношению к затратам по его производству, а также характеристики продукции по отношению к эталонному товару (с которым происходит сравнение).

Таким образом, конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества. Фактор конкурентного преимущества – конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Высокий уровень конкурентоспособности – это один из главных показателей успешной деятельности любой компании. Конкурентоспособность можно характеризовать как высокоэффективную способность того или иного предприятия доминировать на рынке производства и реализации определенных товаров и услуг и его умение подавлять конкуренцию со стороны других производителей, занимающихся аналогичной деятельностью.

Признаками эффективной конкурентоспособности любой крупной компании, работающей в той или иной сфере производства, являются:

- минимальный уровень производственных издержек;
- качественная фондоотдача;
- рентабельность производства продукции;
- высокая производительность труда;
- положительный коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- положительный коэффициент загрузки предприятия;
- рентабельность розничных и оптовых продаж;

- способность к постоянному развитию производственной базы;
- платежеспособность и независимость от кредитов;
- способность к автономному существованию;
- высокий уровень финансовой прибыли (30, 94).

В настоящее время широко используются 4 типа методов, позволяющих выявить положительную или отрицательную динамику показателей конкурентоспособности:

- матричные методы, основываются на качественной маркетинговой оценке деятельности компании и предлагаемых ею товаров и услуг;
- методы, основанные на исследовании оценки конкурентной позиции и конкурентоспособности;
- методы, основанные на теории эффективной конкуренции;
- комплексные методы (32, 21).

В условия современного финансово-экономического рынка крайне важно постоянно разрабатывать новые способы повышения уровня конкурентоспособности. На сегодняшний день экспертами разработано несколько путей увеличения рейтинга предприятия и вывода его на лидирующие торговые позиции. Для того чтобы рост показателей конкурентоспособности приобрел эффективную положительную динамику необходимо:

- увеличить объем продаж;
- улучшить качество предлагаемых потенциальному покупателю продуктов;
- уменьшить производственные расходы;
- обеспечить качественный бенчмаркинг (28, 33).

Любая серьезная компания, желающая выбиться в топовые позиции на международном рынке, должна уделять особо внимание увеличению объемов производства и реализации своих продуктов. Разумеется, сам по себе такой подход к работе неэффективен, так как многие важные показатели (прибыль, мотивация сотрудников и т.п.) остаются за кадром, однако если разработать

правильную программу повышения показателей конкурентоспособности и привлечь к работе опытных маркетологов, то процесс продвижения компании будет существенно упрощен.

Вторым важнейшим направлением, которое необходимо прорабатывать для повышения показателей конкурентоспособности является улучшение качественных характеристик реализуемой продукции. Качественный и полезный товар пользуется большой популярностью среди населения, поэтому такой подход отлично способствует увеличению экспорта и освоение новых рынков, что, в свою очередь, является необходимым условием увеличения рейтинга любого производителя.

Таким образом, можно сделать ряд выводов.

В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором. Выбор стратегии, а также её реализация – это главная часть деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия – это долгосрочное, верно определенное направление, в развитии целой организации. Стратегия отвечает на вопрос: каким способом действовать, чтобы достичь нужных результатов, когда стремительно изменяется среда конкурентов.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ОАО «БЕЛГОРОДАСБЕСТОЦЕМЕНТ» НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белгородасбестоцемент»

Открытое акционерное общество «Белгородасбестоцемент» специализируется на выпуске высококачественной асбестоцементной продукции и занимает ведущую позицию среди предприятий в своей отрасли. «БЕЛАЦИ» имеет поистине долгую историю – асбестоцементный

комбинат начал свою работу еще в 1953 году, впоследствии в 1995 году был преобразован в ОАО «Белгородасбестоцемент».

Предприятие не только обеспечивает потребности российского строительного комплекса, но и успешно ведет и расширяет экспортные поставки асбестоцементных изделий на внешний рынок.

Краеугольный камень деятельности компании – ориентация на качество. Об этом свидетельствует ряд наград, которыми было удостоено «БЕЛАЦИ», среди которых: статус «Лидера Российской экономики» (сертификат №002362 АВ, 1995), 39 правительственных наград, международный приз «Золотой Меркурий» (Gold Mercury International), приз «Золотая Пальма» (ежегодная премия за развитие малого и среднего бизнеса по стандартам DIFI), «ГранПри» (1997).

Кроме того, в 2001, 2003 и 2005 годах ОАО «Белгородасбестоцемент» было включено в список «Лучших российских предприятий), а в 2004, 2005, 2006, 2007 годах — получило дипломы «100 лучших товаров России».

Основными видами деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» являются:

- производство и реализация асбестоцементных изделий;
- производство товаров народного потребления;
- оказание платных услуг населению;
- коммерческая деятельность;
- подсобное сельскохозяйственное производство;
- оптовая и розничная торговля.

ОАО «Белгородасбестоцемент» («БЕЛАЦИ») не только осуществляет выпуск продукции, широко используемой в гражданском и промышленном строительстве, но и принимает активное участие в программах по облагораживанию и благоустройству городского пространства, восстановлению и реставрации церквей и культурно-исторических памятников, а также в программах, акциях и мероприятиях, направленных на оказание поддержки социально незащищенным слоям населения.

Гарантия высокого качества предлагаемой асбестоцементной продукции, эффективная финансовая политика, соответствующие времени технологические возможности заводов ОАО «Белгородасбестоцемент» («БЕЛАЦИ»), надежность, исполнительность, ориентированность на результат, желание устанавливать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество – все это делает ОАО «Белгородасбестоцемент» привлекательным и конкурентоспособным деловым партнером.

Предприятие действует на основании Конституции РФ, Гражданского кодекса РФ и Закона РФ «Об акционерных обществах», Устава. Регулирование трудовых отношений федеральными конституционными законами осуществляется:

- трудовым законодательством, состоящим из настоящего Кодекса, иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;

- иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

- указами Президента Российской Федерации;

- постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

- нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Кадровая служба предприятия представлена структурным подразделением «Персонал при руководстве», в котором работает 1 сотрудник – специалист по вопросам труда, кадров, делопроизводства.

Данное подразделение взаимодействует со всеми подразделениями по вопросам получения: предложений по составлению графиков ежегодных отпусков в установленные сроки; табеля учета рабочего времени; заявку на

подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала.

Предоставления: утвержденных графиков ежегодных отпусков; утвержденных планов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала; копий приказов о приеме, перемещении и увольнении работников, решений квалификационной и аттестационной комиссий.

В функции отдела кадров входит также анализ управления персоналом.

Политика в области качества является неотъемлемой частью общей стратегии деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», нацеленной на максимальное удовлетворение ожиданий потребителей продукции.

Современный уровень решения вопросов качества обеспечивается за счет применения системного подхода к менеджменту, внедрения передовых технологий и современного оборудования; за счет непрерывного обучения персонала, создания морально-психологического климата, способствующего заинтересованности каждого в высоком качестве производственной деятельности.

Политика предприятия в области качества, сформулированная в приказе, подписанном высшим руководителем, дает возможность всем работникам, а также потребителям и поставщикам, получать представление об официальном отношении руководства предприятия к качеству.

Постоянной проверке подвергается не только сама продукция, но и документация на нее, и средства измерения, которыми пользуется предприятие, и документация на закупаемое сырье, и непосредственно процесс изготовления продукции.

В ходе своей деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» приобрел полезные знания в области управления качеством и уже сделал конкретные шаги по внедрению системы качества, а именно:

- введена процедура анализа договоров на поставку сырья и запуска в производство новых изделий;

- введен входной контроль закупаемого сырья и материалов;
- выполняются все установленные требования при управлении оборудованием и средствами измерения;

- введены процедуры управления несоответствующей продукцией и документацией.

Еще одним шагом на пути внедрения современной системы менеджмента качества стало создание на предприятии службы контроля качества. В ее задачи входит:

- осуществление организационно-методического руководства процессом разработки и внедрения системы;

- организация обучения по управлению качеством всего персонала;

- проведение внутреннего консалтинга.

Структура предприятия линейно-функциональная.

Должностные обязанности генерального директора выглядят следующим образом:

1. Организация, координация и контроль работы предприятия (компании).

2. Организация эффективного взаимодействия структурных подразделений компании.

3. Стратегическое планирование развития предприятия и реализация этих планов.

4. Участие в формировании бюджета и контроль его выполнения.

5. Обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании.

Основная задача главного бухгалтера заключается в том, чтобы организовать руководство процессом функционирования и развития системы бухгалтерского дела в структуре управления организации. Круг обязанностей главного бухгалтера устанавливается нормативными правовыми актами, трудовым договором, а также должностной инструкцией.

Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Главный бухгалтер обеспечивает соответствие совершаемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств.

Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны применяться к исполнению.

В процессе анализа деятельности каждой организации необходимо проанализировать эффективность деятельности организации. Для этого представляется целесообразным рассмотреть динамику основных экономических показателей деятельности организации, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ основных экономических показателей деятельности
ОАО «Белгородасбестоцемент» за 2014-2016 гг., тыс.руб.

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение (%)	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Объем продаж	1259495	1211654	1114313	-47841	-97341	96,20	91,97
Прибыль от продаж	145389	106138	53915	-39251	-52223	73,00	50,80
Чистая прибыль	95973	40574	20131	-55399	-20443	42,28	49,62
Рентабельность продаж, %	11,54	8,76	4,84	-2,78	-3,92	75,91	55,25
Активы	746396	700606	774116	-45790	73510	93,87	110,49

Оборачиваемость активов, %	168,74	172,94	143,95	4,2	-28,99	102,49	83,24
Рентабельность активов, %	19,48	15,15	6,96	-4,33	-8,19	77,77	45,94
Собственный капитал	627530	607579	576825	-19951	-30754	96,82	94,94
Рентабельность собственного капитала, %	15,29	6,68	3,49	-8,61	-3,19	43,69	52,25
Кредиты и займы	15000	0	50750	-15000	50750	0,00	#ДЕЛ/0!
Плечо финансового рычага	0,19	0,15	0,34	-0,04	0,19	78,95	226,67

В представленной выше таблице, анализируя динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент», мы прослеживаем негативную тенденцию. Возможно, это связано с тем, что в настоящее время на предприятие внедряются новый вид продукции (римский профиль). Что требует не только дополнительных вложений в производство, но и временное приостановление деятельности одного из заводов (шиферного).

Таким образом, можно отметить динамичную тенденцию снижения основных показателей эффективности финансово-экономической деятельности на предприятии ОАО «Белгородасбестоцемент». Руководству необходимо уделить внимание причинам снижения, осуществить поиск направлений повышений конкурентоспособности предприятия и росту клиентов.

Целесообразно изучить влияние макрофакторов на развитие предприятия ОАО «Белгородасбестоцемент».

Таблица 2.2

PEST-анализ

Политические факторы	Влияние экономики
----------------------	-------------------

Текущее законодательство на рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство Регулирующие органы и нормы Торговая политика Прочее влияние государства в отрасли	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Общие проблемы налогообложения
Социокультурные тенденции	Технологические инновации
Демография Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов	Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные / зависимые технологии Замещающие технологии/решения

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

Форма EFAS («Резюме анализа внешних стратегических факторов») используется западными специалистами для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды.

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Суммарная взвешенная оценка равна 3,13, следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей товаров предприятия, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом товаров, а также состояния и развития конкурентной среды.

Таблица 2.3

EFAS-анализ ОАО «Белгородасбестоцемент»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
ВОЗМОЖНОСТИ:			
1. дальнейшее расширение производства	0,15	4	0,6
2. мониторинг ГОСТ в области качества	0,01	1	0,01
3. рост общей производительности труда	0,05	2	0,1
4. расширение сбыта	0,15	3	0,45
5. совершенствование и модернизации технологии производства	0,1	2	0,2
УГРОЗЫ:			
1. цены на энергоресурсы	0,1	2	0,2
2. конкуренция на внутреннем рынке	0,15	4	0,6
3. введение квот на ввоз продукции зарубежных производителей	0,05	2	0,1
4. ухудшение налогового климата	0,01	1	0,01
5. новые технологии конкурентов	0,2	4	0,8
6. снижение активности потребителей	0,03	2	0,06
Итого:	1,00		3,13

Проведем SWOT-анализ ОАО «Белгородасбестоцемент».

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы (Приложение 1).

Относительная сила S составляющих SWOT определится:

$$C_s = 0,85 / (0,85 + 1 + 0,75 + 0,55) = 0,27$$

$$C_w = 1 / 3,15 = 0,32$$

$$C_o = 0,75 / 3,15 = 0,24$$

$$C_t = 0,55 / 3,15 = 0,17$$

Таким образом, преобладают по результатам SWOT-анализа слабые стороны и возможности. На основании полученных данных составим сводную таблицу, в которой определим возможные стратегии организации (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Стратегии развития ОАО «Белгородасбестоцемент» на основе SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
--	-------------	--------

Сильные стороны	<p>Расширение ассортимента предлагаемых услуг. Рекламная кампания, повышение числа повторных обращений в компанию.</p> <p>Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания. Формирование партнерских программ с компаниями</p> <p style="text-align: center;">$0,85 + 0,75 = 1,6$</p>	<p>Формирование лояльности клиентов.</p> <p>Формирование осведомленности о фирме путем проведения рекламной кампании. Использование преимуществ размещения практически в центре города.</p> <p>Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений</p> <p style="text-align: center;">$0,85 + 0,55 = 1,4$</p>
Слабые стороны	<p>Расширение ассортимента. Эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании.</p> <p>Открытие в перспективе офисов в др. городах и соседних регионах.</p> <p style="text-align: center;">$1 + 0,75 = 1,75$</p>	<p>Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам.</p> <p>Обучение персонала.</p> <p>Повышение качества обслуживания.</p> <p>Крайний вариант – продажа бизнеса</p> <p style="text-align: center;">$1 + 0,55 = 1,55$</p>

Таким образом, по представленной выше таблице можно сказать, что для достижения наилучших результатов в своей деятельности предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент» целесообразно ориентироваться на следующие стратегии развития:

- расширение ассортимента;
- эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании;
- открытие в перспективе офисов в других городах и соседних регионах.

Таким образом, можно сделать вывод, что ОАО «Белгородасбестоцемент» специализируется на выпуске высококачественной асбестоцементной продукции и занимает ведущую позицию среди предприятий в своей отрасли. Предприятие не только обеспечивает потребности российского строительного комплекса, но и успешно ведет и расширяет экспортные поставки асбестоцементных изделий на внешний

рынок. Руководству необходимо уделить внимание снижению фондоотдачи и производительности труда и принять меры по улучшению эффективности использования основных средств и трудовых ресурсов.

Предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент» для достижения наилучших результатов в своей деятельности целесообразно ориентироваться на следующие стратегии развития: расширение ассортимента; эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании; открытие в перспективе офисов в других городах и соседних регионах.

2.2. Анализ конкурентной позиции и показателей финансово-экономической деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент»

В рамках анализа конкурентной позиции целесообразно сделать анализ сильных и слабых сторон на основе составления профиля полярности. В основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т. е. ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания (Приложение 1).

На его основании Приложения 1, можно сделать вывод о том, что предприятие ОАО «Белгородасбестоцемент» имеет сильные конкурентные позиции и организованную защиту от конкурентов. Как было отмечено выше, слабым звеном предприятия является узнаваемость. Данный фактор возник ввиду того, что предприятие не имеет определенного имиджа и бренда. Одним из наиболее действенных способов создания имиджа являются рекламные мероприятия, разработка и позиционирование бренда и прочее. Следует отметить, что ОАО «Белгородасбестоцемент» практически не использует методы создания имиджа и узнаваемости бренда, не вырабатывает конкурентных стратегий в целях повышения ее конкурентоспособности.

На рынке города Белгорода работает следующие несколько крупных

компаний, которые занимаются асбестоцементной продукцией:

- ООО «КОМЕТА»;
- ООО «КОНТАКТ»;
- ООО «САМСОН»;
- ООО «БЕТОНПРОМ»;
- ООО «НПКФ «ОСКОЛЬСКИЕ ОГНЕУПОРЫ».

В таблице 2.5 приведены рыночные доли этих компаний.

Таблица 2.5

Доли рынка производителей асбестоцементной продукции
города Белгорода

№ п/п	Компания	Рыночная доля
1	ООО «КОМЕТА»	0,06
2	ООО «КОНТАКТ»	0,14
3	ООО «САМСОН»	0,13
4	ООО «БЕТОНПРОМ»	0,09
5	ООО «НПКФ «ОСКОЛЬСКИЕ ОГНЕУПОРЫ»	0,12

Суммарный процент рынка, контролируемый пятью компаниями, называется индексом пяти компаний:

$$I = 0,06 + 0,14 + 0,13 + 0,09 + 0,12 = 0,54.$$

Уровень конкурентности рынка представлен следующими диапазонами:

- 0-0,1 – низко конкурентные рынки;
- 0,1-0,25 – слабо конкурентные рынки;
- 0,25-0,4 – умеренно конкурентные рынки;
- 0,4-0,7 – высоко конкурентные рынки;
- 0,7-1 – максимально высоко конкурентные рынки.

Полученное значение свидетельствует о высокой степени конкурентности рынка.

Следует также отметить, что данный процент рынка в 2014 году составлял 0,4. Данное значение находится на грани. Рост значения к 2015 году указывает на рост конкурентности рынка.

На основе информации и наблюдения был проведен позиционный анализ по десятибалльной шкале, который помогает уточнить место, занимаемое ОАО «Белгородасбестоцемент» на рынке (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Позиционный анализ основных конкурентов ОАО «Белгородасбестоцемент»

Позиции	Оценка каждой позиции в баллах					
	ООО «Комета»	ООО «Контакт»	ООО «Самсон»	ООО «Бетонпром»	ООО «НПКФ «Оскольские огнеупоры»	ОАО «Белгородасбестоцемент»
Широта услуг	7	5	3	6	6	8
Известность	4	5	7	8	6	6
Реклама	3	5	6	7	8	5
Местоположение	5	8	6	8	5	7
Уровень цен	8	6	4	5	6	7
Квалификация персонала	5	5	7	6	7	6
Уровень обслуживания	4	6	7	5	6	6
Дополнительные услуги	4	3	2	5	2	4
Итого	40	43	42	50	46	49

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на рынке производителей асбестоцементной продукции города Белгорода отсутствует явный лидер рынка. При этом ОАО «Белгородасбестоцемент» удерживает лидерство по широте оказываемых услуг.

В ОАО «Белгородасбестоцемент» используются разнообразные рекламные и информационные средства. Данные рекламные средства предоставляют собой носители информации, с помощью которых до посетителей доводится определённое рекламное сообщение.

Маркетинговая стратегия ОАО «Белгородасбестоцемент» основывается на следующих задачах:

- продвижение услуг на рынке города;
- расширение перечня дополнительных услуг;
- развитие корпоративного сайта;
- расширение клиентской базы.

Основными средствами рекламной деятельности, которые использует ОАО «Белгородасбестоцемент» являются:

- наружная реклама (баннеры, билборды, растяжки на крупных магистралях);
- печатные рекламные материалы (каталоги, рекламные брошюры, рекламные стенды);
- реклама в СМИ (радио, телевидение, журналы);
- интернет-реклама;
- участие в профильных выставках и ярмарках.

От применения любого маркетингового мероприятия компания добивается максимальной эффективности. Все рекламные средства выполняются в едином фирменном стиле.

Таким образом, основными недостатками маркетинговой деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент» являются:

- отсутствие долгосрочной маркетинговой стратегии, создающее разобщенность рекламных материалов и маркетинговых инструментов;
- отсутствие в компании специалиста, отвечающего за ведение маркетинга и обладающего необходимыми знаниями;
- отсутствие систематического анализа рынка и конкурентной среды (мониторинг осуществляется лишь по распоряжению руководства);
- в компании не осуществляется анализ эффективности проводимых маркетинговых мероприятий, что не позволяет оценивать их отдачу и планировать долгосрочную стратегию.

Целью отраслевого и конкурентного анализа является выявление характеристик внешней среды организации, которые оказывают наиболее сильное воздействие на ее стратегическое видение и возможности. Анализ является основой для формирования стратегического плана развития организации.

Поскольку отрасли имеют достаточно сильное различие между собой, в методике анализа это необходимо учитывать.

Основными этапами отраслевого и конкурентного анализа являются:

- определение основных экономических характеристик отраслевого окружения;
- идентификация движущих сил;
- оценка степени конкуренции;
- оценка конкурентных позиций компании в отрасли;
- прогноз действий конкурентов;
- определение ключевых факторов успеха;
- выводы о комплексной привлекательности отрасли.

Наиболее близкими к ОАО «Белгородасбестоцемент» по доле рынка, уровню доходов и месторасположению являются конкуренты:

1. ООО «КОМЕТА».
2. ООО «КОНТАКТ».

Состояние и тенденции рынка, на котором оперирует компания, в кризисный период формируют предпосылки для выбора в качестве основной стратегии предприятия – стратегии сокращения издержек.

Целесообразно провести анализ риска потери ликвидности баланса предприятия.

Таблица 2.7

Анализ ликвидности баланса ОАО «Белгородасбестоцемент» за 2014-2016гг.

Актив				Пассив				Платежный излишек или недостаток (+/-)		
	2014 год	2015 год	2016 год		2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
A1	24049	52753	8863	П1	84199	72388	123044	-60150	-19635	-114181
A2	57744	47975	91578	П2	15000	0	50750	42744	47975	40828
A3	459748	431157	508396	П3	19667	20639	23497	440081	410518	484899
A4	204855	168721	165279	П4	627530	607579	576825	-422675	-438858	-411546
Итого	746396	700606	774116	Итого	746396	700606	774116	0	0	0

Как видно из представленной таблицы 2.7, в 2016 году наиболее срочные пассивы преобладают над наиболее ликвидными активами, формируя платежных недостаток в 114181 тыс.руб. При погашении быстро

реализуемых активов средств достаточно. В 2016 году сформирован платежных излишек в 40828 тыс.руб. Аналогично сформирован платежный излишек при покрытии медленно реализуемых активов в сумме 484899 тыс.руб.

Наглядно ликвидность баланса выражается в рядке неравенств:

2014			2015			2016		
A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
A4	<	П4	A4	<	П4	A4	<	П4

Абсолютно ликвидным будет считаться баланс, для которого выполняются следующие соотношения:

$$A_1 \geq П_1,$$

$$A_2 \geq П_2,$$

$$A_3 \geq П_3,$$

$$A_4 \leq П_4.$$

Как видно из проведенного анализа, не соблюдается первое неравенство, что указывает на недостаток средств у предприятия для погашения срочных задолженностей.

Анализ коэффициентов платежеспособности предприятия представлен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Коэффициенты ликвидности ОАО «Белгородасбестоцемент» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год	2015/2014 гг., %	2016/2015 гг., %
1. Общий коэффициент платежеспособности	≥ 1	1,96	2,62	1,33	134,12	50,81
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0.1 + 0.7$	0,244	0,729	0,051	298,40	7,00
3. Коэффициент текущей ликвидности	Необходимое 1,5; оптимальное 2,0 + 3,5	5,46	7,35	3,50	134,59	47,68

Из представленной таблицы видно, что в 2016 году предприятие имеет показатели ликвидности, в основном соответствующие нормативным.

Так общий коэффициент платежеспособности, несмотря на снижение к 2016 году, составил 1,33, что выше нормы. Коэффициент текущей ликвидности в 2014-2015гг. был выше нормативного значения (5,46 и 7,35 соответственно), однако к 2016 году достиг верхнего порога нормы (3,5). Коэффициент абсолютной ликвидности не в норме в 2016 году. Его значение значительно снизилось и составило 0,051. Это говорит о том, что предприятию необходимо уделить достаточное внимание соотношению баланса в настоящее время.

Далее необходимо определить значение показателей финансовой устойчивости. Данные показатели характеризуют возможности предприятия и уровень ее зависимости от заемных средств.

Таблица 2.9

Коэффициенты финансовой устойчивости ОАО «Белгородасбестоцемент» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год	2015/2014 гг., %	2016/2015 гг., %
1. Коэффициент независимости	Минимум 0,4	0,84	0,867	0,75	103,15	85,92
2. Коэффициент самофинансирования	> 0,6	5,28	6,531	2,92	123,71	44,77
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	> 0,1	0,78	0,83	0,68	105,71	81,92

Исходя из данных, которые приведены ниже, в таблице 2.9, можно сделать

вывод, что все показатели финансовой устойчивости находятся в пределах нормы. Так коэффициент независимости составил в 2016 году 0,75 при нормативном минимальном значении 0,4. Коэффициент самофинансирования составил 2,92, при норме выше 0,6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,68 при норме выше 0,1. Следует также отметить, что в период 2014-2015гг. отмечен рост показателей финансовой устойчивости, а в период 2015-2016гг. отмечено снижение всех показателей.

Таким образом, предприятие в целом имеет достаточную ликвидность и финансовую устойчивость. Предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент» можно совершать мероприятия по усилению конкурентных позиций, так как финансовая составляющая его деятельности стабильна.

2.3. Мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия и их эффективность

Можно выделить два альтернативных решения по укреплению конкурентной позиции предприятия.

1. Управленческое решение – создание собственной службы маркетинга.

2. Управленческое решение – обращение в специализированные компании по продвижению бренда.

Для продвижения бренда ОАО «Белгородасбестоцемент» на отечественном рынке целесообразно использовать следующие средства рекламы: директ-мейл; телемаркетинг; сувенирная продукция.

Целесообразно определить преимущества и недостатки управленческих решений.

Таким образом, преимущества создания собственной службы маркетинга перевешивают преимущества обращения в специализированные компании по продвижению бренда (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Преимущества и недостатки управленческих решений

Вариант решения	Преимущества	Недостатки
1. Создание собственной службы маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> - налаживает процесс использования рекламных средств - требует меньшего количества затрат; - создает надежную систему конкурентоспособности; - формирует образ надежности в лице клиентов 	- требует изменения структуры предприятия.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда	<ul style="list-style-type: none"> - формирует образ надежности в лице клиентов - создает надежную систему конкурентоспособности; - налаживает процесс использования рекламных средств 	- требует большего количества затрат.

Целесообразно предположить воздействие предлагаемых решений на конкурентоспособность предприятия (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Влияние управленческих решений на конкурентоспособность предприятия

Вариант решения	Количественная оценка	Качественная оценка
1. Создание собственной службы маркетинга	+150 потенциальных клиентов	Повышение узнаваемости бренда, вследствие чего, увеличение продаж, за счет лояльности потенциальных клиентов.
2. Обращение в специализированные компании по продвижению бренда	+100 потенциальных клиентов	Повышение узнаваемости бренда, вследствие чего, увеличение продаж, за счет лояльности потенциальных клиентов, но в меньшей степени чем, при использовании решения №1.

Качественная и количественная оценка управленческого решения 1 выше, так как для людей важна деловая репутация предприятия.

Модернизация производства влияет на результативность деятельности предприятия, внедрение систем управления качеством, внедрение оборудования для снижения себестоимости и в основном влияет на итоговые показатели, повышая уровень конкурентоспособности по финансовым

показателям, по доле рынка и прочее.

Маркетинговое управление конкурентоспособностью поможет учитывать влияние изменяющихся факторов.

В условиях жесткой конкуренции необходим всесторонний анализ проблем и обоснование мер повышения конкурентных преимуществ отечественных фирм. В торговле обостряется конкуренция между сетями и магазинами, активизируется поиск сегментов на региональных рынках.

Особенно остро стоит проблема повышения финансово-экономической устойчивости, укрепления взаимоотношений с клиентами, обеспечения импортозамещения потребительских товаров в условиях санкций.

Применительно к маркетингу, конкурентоспособность предстает в виде относительной оценки потенциальной способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос. При этом можно подчеркивать конкурентоспособность отдельных продуктов или компании в целом.

Маркетинговое управление предстает как современная концепция, принципиальный подход к стратегическому управлению предприятием, опирающаяся на рыночную ориентацию в условиях острой конкуренции. Стратегия управления маркетингом предполагает разработку прогноза поведения компании в виде определения ей долгосрочных задач и выработку стратегического плана действий. Стратегия управления маркетингом разрабатывается с учетом действия факторов внешней среды и оценки собственных ресурсов компании.

Таким образом, представленная стратегия определяет взаимосвязь производственных возможностей, маркетинговой политики и конкурентоспособности предприятия.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является установление зависимости результатов деятельности предприятия от маркетинговых вложений.

Таким образом, необходимо представленную методику апробировать на

промышленном предприятии ОАО «Белгородасбестоцемент».

Необходимо предложить комплекс вопросов, связанных с возможностью и целесообразностью реализации инвестиционного проекта по технологической модернизации с целью снижения себестоимости выпускаемой продукции в ОАО «Белгородасбестоцемент».

В рамках работы по улучшению финансового положения предприятия целесообразно выделить ряд мероприятий.

Для решения данной проблемы можно предложить следующие возможные меры:

1. Сокращение продолжительности производственного цикла за счёт интенсификации производства: использование новейших технологий, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение уровня производительности труда, более полное использование производственных мощностей организации, трудовых и материальных ресурсов.

2. Улучшение организации материально-технического снабжения с целью бесперебойного обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами.

Так же нужно более рационально и экономично использовать данные ресурсы, не допуская их перерасхода на всех стадиях производства и обращения.

Это обеспечит наибольшую их отдачу.

3. Сокращение времени нахождения капитала в производственных запасах. Так как повышение оборачиваемости запасов свидетельствует о повышении эффективности управления запасами, характеризует подъем производственной активности организации.

Вместе с тем снижение говорит в основном о «затухании» производства в организации.

Поэтому руководству организации следует выяснять: нет ли в составе запасов неходовых, залежалых, ненужных материальных ценностей.

Данные легко установить по сальдовым ведомостям и данным складского учёта.

В случае обнаружения такового, его можно либо каким-то образом реализовать, либо разработать план по возможному использованию в производстве побочно.

4. Увеличение оборачиваемости готовой продукции за счёт эффективного использования маркетинговой политики для избегания проблем, связанных со сбытом продукции организации.

В связи с этим для расширения новых рынков сбыта организации необходимо изучить возможные пути снижения себестоимости продукции, повышения её качества и конкурентоспособности, организовать эффективную рекламу своему товару, которая обеспечивает возможность предоставления потребителям расширенную информацию о выпускаемой продукции, её ассортименте и нововведениях.

Кроме того, участие в выставках, ярмарках, тендерах является наиболее эффективным средством стимулирования продаж и привлечения целевой аудитории.

Для того чтобы оптимизировать выставочную деятельность, необходим тщательный отбор выставок для участия.

При этом следует тщательно подготовить к выставке стенд, печатные и аудиовизуальные материалы для поддержки участия организации на достаточно высоком уровне.

5. Обеспечение ускорения процесса отгрузки продукции и оформления расчётных документов.

Ускорить платежи можно путём совершенствования расчётов, своевременного оформления расчётных документов, предварительной оплаты, применение электронной и вексельной форм расчётов.

6. Сокращение времени нахождения средств в дебиторской задолженности, оптимизация её размера и обеспечение своевременной её инкассации.

Для этого руководству, а точнее отдельным работникам организации необходимо заниматься управлением дебиторской задолженностью, которое должно сводиться к проведению её анализа отдельно по каждому должнику и срокам её погашения.

Это необходимо для выявления нормально и просроченной задолженности. Наличие последней создаёт организации финансовые затруднения при приобретении производственных запасов, выплате заработной платы, что в последствии приводит к замедлению оборачиваемости капитала.

Кроме того возникает реальная угроза непогашения долгов, что является основной причиной снижения прибыли.

Поэтому организация должна стараться сократить сроки погашения причитающихся ему платежей используя для этого различные финансовые инструменты.

Такой наиболее приемлемым инструментом в современных условиях является вексель – высоколиквидный актив, который может быть реализован третьему лицу до наступления срока его погашения.

Это позволит укрепить ликвидность и платёжеспособность исследуемой организации.

7. Увеличение эффективности управления денежными средствами. Необходимость его заключается в том, что за анализируемый период снизилась их оборачиваемость.

Вместе с тем, на расчётном счёте организации лежит достаточно большая сумма средств, которая не задействована в производственном цикле и соответственно не приносит доход.

Искусство управления оборотными активами состоит в том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму денежных средств, которые нужны для текущей оперативной деятельности в качестве страхового запаса, предназначенного для покрытия несбалансированности денежных потоков.

Таким образом, данную свободную денежную наличность руководство организации должно направить либо на расширение производства, его автоматизацию.

Но самым оптимальным вариантом будет направление их на краткосрочные финансовые вложения, которые принесут реальный доход от вложенных средств.

8. Увеличение объёма выпускаемой продукции и проведение оптимальной ценовой политики.

Эти два подхода играют не последнюю роль при эффективности использования капитала, так как они определяют величину получаемой от реализации продукции выручки.

В свою очередь, последняя оказывает непосредственное влияние на оборачиваемость капитала.

Так, увеличив либо объём реализуемой продукции организации, либо цены на отдельные виды продукции (или же то и другое одновременно), это приведет к увеличению выручки и (при неизменности суммы авансируемого капитала) соответственно к увеличению скорости его обращения.

9. Увеличение доходности организации от использования его оборотных фондов за счёт роста чистой прибыли и снижения среднегодовой их величины. Увеличивать прибыли необходимо не только за счёт роста цен и качества продукции, но и путём снижения себестоимости единицы каждого наименования продукции. Снижение же среднегодовой величины оборотных фондов ОАО «Белгородасбестоцемент» возможно за счёт отвлечения всей суммы дебиторской задолженности или же весомой её части и направление её на реализацию отдельных программ, на основе которых он может получить прибыль (доход) или же на покрытие своей задолженности перед поставщиками, персоналом, бюджетом и иными кредиторами. Ведь наличие самой дебиторской задолженности, замораживание в ней средств, которые могут использоваться на нужды производства и обращения, и является основной причиной возникновения кредиторской задолженности.

Причём сумма задолженности покупателей и заказчиков организации в значительной мере превышает его кредиторскую задолженность. Таким образом, в случае её мобилизации организация может покрыть свою задолженность полностью, кроме того, у него останутся ещё достаточно средств, которые он может использовать по своему усмотрению.

Также предприятию следует уделить внимание высокому уровню брака и росту задолженности по заработной плате перед персоналом. В целом можно отметить, что уровень брака достаточно высок и требуется применение штрафных санкций.

В целях повышения эффективности деятельности организации целесообразно выделить направления и мероприятия по улучшению показателей прибыльности.

В какой бы сфере деятельности не принимаются управленческие решения, оно прямо или косвенно оказывает влияние на прибыль.

На предприятии ОАО «Белгородасбестоцемент» в целях повышения показателей оборачиваемости целесообразно увеличивать его выручку и прибыль.

Управление прибылью непосредственно связано с производственной, финансовой и инновационной деятельности организации.

Это определяет необходимость органичной системы управления прибылью в составе системы управления организацией.

Все управленческие решения в области формирования и использования прибыли взаимосвязаны и оказывают влияние на конечные результаты деятельности организации.

Так, осуществление весьма прибыльных финансовых вложений может вызвать дефицит финансовых ресурсов, обеспечивающих производственную деятельность. Как следствие, уменьшение операционной (производственной) прибыли.

Следовательно, управление прибылью – это комплексная система мер, которая обеспечивает разработку всех взаимосвязанных управленческих

решений.

При этом данная система должна быть динамичной, учитывающей изменения факторов внешней среды, ресурсного потенциала, форм организации и управления организацией, ее финансового состояния.

Управление прибылью должно основываться на многовариантном подходе к разработке отдельных управленческих решений. Подготовка каждого решения по формированию, распределению и использованию прибыли должны иметь альтернативные возможности.

Выбор и реализация управленческих решений основывается на системе критериев, определяющих политику управления прибылью.

Управление прибылью должно учитывать не только тактические, но и стратегические цели организации.

Предлагаемый инвестиционный проект направлен на модернизацию производства ОАО «Белгородасбестоцемент».

Модернизация производства включает в себя расширение линии и размещение ее в дополнительном помещении. Необходимо будет приобретение комплекса оборудования для производства 4-х метровых асбестоцементных труб. Комплекс предназначен для формования и воздушно-водного твердения 4-х метровых асбестоцементных труб с условным проходом 100 и 150 мм по ГОСТ 539-80 и ГОСТ 1839-80. Включает в себя две единицы технологического оборудования: машина трубоформовочная СМА 274; конвейер твердения СМА 275.

Приобретение данного оборудования и модернизация производства ОАО «Белгородасбестоцемент» позволят компании выйти на новые рынки, увеличить прибыль и повысить свою конкурентоспособность.

Инвестиционные мероприятия проекта включают строительномонтажные работы по возведению утепленного здания сборной каркасной конструкции «Спайдер-В», приобретение, монтаж и пуско-наладку двух единиц технологического оборудования.

Начало реализации проекта – 2017 год. Сроки реализации проекта

2017-2023 годы.

Инвестиционные мероприятия проекта включают строительно-монтажные работы по возведению сборной пристройки (тепло-энерго узла), сборного здания, установки системы водяного отопления; поставку, монтаж и пуско-наладку оборудования (2 ед.).

Общая стоимость проекта составляет 21 464 тыс. рублей, включая НДС (Таблица 2.12).

Таблица 2.12

Стоимостная оценка инвестиционного проекта по элементам

№ п/п	Инвестиционные затраты	Кол-во	Стоимость, тыс. руб. (с НДС)
1	Строительно-монтажные работы		15 100,00
2	Закупка технологического оборудования и пуско-наладочные работы	2	6 364,00
	ИТОГО		21 464,00

Общая стоимость инвестиционных затрат – 21 464 тыс. руб.

Стоимость инвестиционных затрат складывается из затрат на возведение сборной пристройки (тепло-энерго узла), возведение сборного здания, установки системы водяного отопления, подводка системы водоснабжения, энергоснабжения и канализации, а так же с приобретением 2 единиц технологического оборудования.

Таблица 2.13

Инвестиционные затраты проекта

Наименование статьи инвестиционных затрат	Периоды реализации проекта									Итого
	04. 2017	05. 2017	06. 1017	07. 2017	08. 2017	09. 2017	10. 2017	11. 2017	12. 2017	
Строительно-монтажные работы	3135	1005	101	381	2042	505	3236	799	3896	15100
Приобретение технологического оборудования	3021	-	-	-	-	-	-	1200	2143	6364
Итого по периодам	6156	1005	101	381	2042	505	3236	1999	6039	21464

Итого нарастающим итогом	6156	7161	7262	7643	9685	10190	13426	15425	21464	
--------------------------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	--

Таким образом, данная таблица более подробно указывает на использование инвестиций в сумме 21464 тыс.руб. в 2017 году. Основные суммы пройдут в апреле 2017 года (6156 тыс.руб.) и в декабре 2017 года (6039 тыс.руб.).

Таблица 2.14

Расчет амортизационных отчислений проекта, тыс. руб.

Наименование	Горизонт планирования						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Итого капитальные вложения в недвижимое имущество по периодам	21 464						0
сумма платежей без НДС	18 190	0	0	0	0	0	0
НДС	3 274	0	0	0	0	0	0
балансовая стоимость	18 190	18 190	18 190	18 190	18 190	18 190	18 190
амортизация	0	2 358	2 358	2 358	2 358	2 358	1 280
остаточная стоимость	18 190	15 832	13 473	11 115	8 757	6 398	5 119

Представленная таблица демонстрирует амортизационные отчисления проекта, а также постепенный перенос стоимости основных средств.

Амортизационные отчисления составят 18190 тыс. руб.

Структура текущих затрат представлена на рисунке 1.

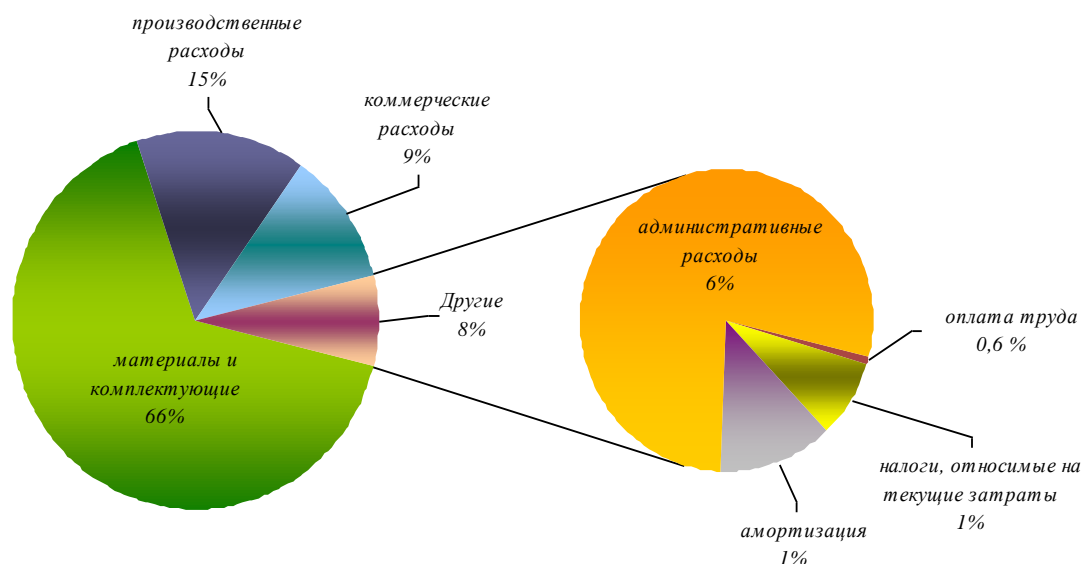


Рис. 2.1. Структура текущих затрат на производство продукции по проекту

Текущие затраты проекта включают цеховые и общезаводские расходы, заработную плату и отчисления от нее, амортизацию основных средств и коммерческие расходы.

Статья затрат на материалы и комплектующие включает в себя стоимость сырья для производства. Основную долю затрат в структуре текущих затрат составляют материальные затраты (68%).

Операционные (текущие) затраты по проекту представлены в виде таблицы в Приложении 2.

Потребность проекта в оборотном капитале представлена в виде таблицы в Приложении 3.

Таким образом, представлены основные инвестиции и их источники по предлагаемому проекту.

Цель проекта – повышение конкурентоспособности и товарного предложения ОАО «Белгородасбестоцемент» за счет увеличения объемов производства при снижении трудозатрат на производство продукции, посредством модернизации технологического оборудования.

Для достижения цели проекта необходимо решить следующие задачи:

- подготовить производственные площади и инженерную инфраструктуру цеха для размещения нового технологического оборудования;
- осуществить приобретение, монтаж и пуско-наладочные работы оборудования;
- обеспечить реализацию проекта необходимыми финансовыми ресурсами за счет собственных источников;
- сформировать систему контроля за ходом реализации проекта и соблюдением временных и стоимостных критериев;
- выполнять маркетинговые мероприятия по продвижению продукции на рынке.

Цели настоящего бизнес-плана:

- анализ ситуации на рынке;
- выработка маркетинговых стратегий реализации проекта с учетом ситуации на рынке;
- оценка стоимости инвестиционных мероприятий;
- определение источников финансирования инвестиционных мероприятий;
- оценка экономической эффективности проекта путем использования динамических показателей эффективности;
- оценка социальной и бюджетной эффективности проекта.

Продуктовый портфель проекта включает реализацию инвестиционных мероприятий, направленных на увеличение объемов производства и качества продукции, снижение трудозатрат при производстве продукции.

Календарный план-график выполнения инвестиционных мероприятий проекта приведен в Таблице 2.15.

Таблица 2.15

Календарный план-график реализации мероприятий проекта

№ п.п.	Мероприятие проекта	Периоды реализации проекта									
		IV 2017	V 2017	VI 2017	VII 2017	VIII 2017	IX 2017	X 2017	XI 2017	XII 2017	
1.	Строительно-монтажные работы	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
2.	Поставка и пуско-наладка технологического оборудования	+							+	+	

Как видно из представленной таблицы, строительно-монтажные работы будут вестись на протяжении всего 2017 года.

Дистрибуция – 100% прямые продажи.

Таблица 2.16

Прогноз продаж по проекту, тыс. руб.

Продукция	Периоды реализации проекта						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка от реализации, тыс. рублей	0	194 937	229 022	265 239	302 533	340 860	380 282

Как видно из представленной таблицы, выручка от реализации также будет постепенно расти в связи с постепенной нагрузкой оборудования и завершением запланированных работ. Значения рассчитаны экономистами предприятия на основании планируемой загрузки оборудования и запланированного уровня продаж.

Обоснование доходов предприятия основывается на проведенном анализе рынка, общей ценовой ситуации, а также качественном уровне предложения и производственных возможностях предприятия.

Риски и меры по их предупреждению представлены в Таблице 2.17.

Таблица 2.17

Основные риски проекта

Содержание риска	Возможные потери	Меры предупреждения и снижения риска
------------------	------------------	--------------------------------------

Срыв поставки технологического оборудования. Не своевременные работы по пуско-наладке оборудования.	Операционные потери вследствие невыполнения плана производства. Снижение объемов продаж. Потеря прибыли	Контроль исполнения договоров. Поэтапная оплата контрактов. Оплата по факту поставки оборудования и выполнения работ (услуг)
Инфляционный риск	Рост стоимости энергоносителей	Учет инфляционных процессов в ценообразовании. Применение ресурсосберегающих технологий
Снижение покупательского спроса вследствие насыщения рынка, роста цен и снижения платежеспособности потенциальных покупателей	Снижение объемов продаж, потеря прибыли	Поддержание уровня конкурентоспособности продукции за счет снижения цен, оптимизации затрат, выход в растущие и перспективные сегменты рынка
Срыв поставок сырья	Невыполнение плана производства, снижение объемов продаж, потеря прибыли	Анализ поставщиков, наличие альтернативных поставщиков
Изменение налогового законодательства	Потеря прибыли в случае увеличения количества налогов и ставок налоговых платежей.	Изменение цен на выпускаемую продукцию
Износ оборудования	Невыполнение планов производства, снижение объемов продаж, потеря прибыли	Планирование мероприятий по модернизации технологического оборудования, обеспечение запчастями.

Таким образом, представлен производственный план проекта.

Оценка эффективности проекта модернизации осуществляется с помощью прогноза основных доходов и расходов. Прогнозный отчет о финансовых результатах проекта представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Прогнозный отчет о финансовых результатах проекта, тыс. руб.

Показатель	Горизонт планирования						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка (нетто)	0	169 621	198 507	229 199	260 804	293 284	326 693
- Себестоимость проданных товаров	138	135 087	158 496	179 025	199 678	220 458	240 293
материалы и комплектующие	0	107 459	126 699	142 811	158 916	175 021	191 126
оплата труда	0	117	137	159	182	205	228
налоги, относимые на текущие затраты	138	1 529	1 547	1 553	1 560	1 567	1 574

производственные расходы	0	23 624	27 754	32 143	36 663	41 308	46 085
амортизация	0	2 358	2 358	2 358	2 358	2 358	1 280
Валовая прибыль	-138	34 534	40 011	50 174	61 125	72 826	86 400
- Коммерческие расходы	0	17 511	20 573	23 827	27 177	30 620	34 161
- Административные расходы	0	9 582	11 257	13 037	14 870	16 754	18 692
Прибыль (убыток) от продаж	-138	7 441	8 181	13 310	19 078	25 452	33 547
- Налоги, относимые на финансовые результаты	141	267	239	211	183	155	127
Прибыль до налогообложения	-279	7 173	7 941	13 099	18 895	25 297	33 420
- Налог на прибыль	0	1 379	1 588	2 620	3 779	5 059	6 684
Чистая прибыль (убыток)	-279	5 794	6 353	10 479	15 116	20 238	26 736
= нераспределенная прибыль	-279	5 794	6 353	10 479	15 116	20 238	26 736
то же, нарастающим итогом	-279	5 516	11 869	22 348	37 464	57 702	84 438

Выручка нетто предприятия формируется путем уменьшения планируемой выручки на сумму НДС и путем прибавления экономии по оплате труда, которая составляет по проекту 4420 тыс.руб. в год. Она формируется за счет высвобождения работников, занятых ручным трудом.

Таким образом, по итогам 2018 года выручка нетто составит:

$$194937 / 1,18 + 4420 = 169621 \text{ тыс.руб.}$$

По итогам планирования составлен прогнозный отчет о финансовых результатах проекта. Из таблицы видно, что в 2017 году предприятие получит чистый убыток от проекта – 279 тыс.руб., однако постепенно проект начнет приносить прибыль. Для оценки эффективности проекта, необходимо данные значения привести в дисконтированной форме.

Основные данные для оценки эффективности проекта представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Денежные потоки для оценки эффективности инвестиционного проекта,
тыс. руб.

Показатель	Горизонт планирования						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Денежные потоки от операционной деятельности	-279	9 417	9 237	12 607	17 237	22 352	27 765
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-21 397	-10 855	-1 942	-1 375	-1 401	-1 366	-1 276
Чистый денежный поток	-21 676	-1 438	7 295	11 233	15 837	20 986	26 489
Дисконтированный чистый денежный поток	-21 676	-1 267	5 663	7 682	9 543	11 142	12 391
Дисконтированный поток нарастающим итогом	-21 676	-22 943	-17 279	-9 597	-54	11 088	23 478

Достижение полной окупаемости для проекта происходит при заданной норме дисконта, когда накопленный дисконтированный денежный поток достигает положительного значения. Это происходит в 2022 году (через 5 лет с начала реализации проекта). Таким образом, дисконтированный поток нарастающим итогом составит в 2022 году 11088 тыс.руб.

Динамические показатели экономической эффективности проекта приведены в Таблице 2.20.

Таблица 2.20

Динамические показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Значение показателей проекта
Горизонт планирования, лет	7
Ставка дисконтирования, %	20
Общая сумма инвестиций в основной капитал, тыс. рублей	21 464
Дисконтированные инвестиции в основной капитал, тыс. руб.	19 164
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	23 478
Внутренняя норма доходности (IRR), %	34,2

Наименование показателя	Значение показателей проекта
Индекс доходности инвестиций в основной капитал (PI)	2,23
Модифицированный IRR (MIRR),%	28,0
Дисконтированный срок окупаемости проекта (PBP), лет	5,0

Проект является высокоприбыльным. Полная окупаемость проекта при заданной ставке дисконтирования в 20 процентов наступает через 5 лет с начала реализации. Чистый дисконтированный доход проекта в последний период прогнозирования составляет 23 478 тыс. руб.

При горизонте планирования 6 лет внутренняя норма доходности проекта – 34,2 %, индекс доходности составляет 2,23.

Таким образом, представлен проект модернизации производства. Расчеты свидетельствуют об эффективности проекта.

Так как предлагаемая маркетинговая кампания планируется на 2017 год, следовательно, для расчета ее эффективности анализируются финансовые показатели за предшествующий период (2016 год).

По оценкам автора проведение рекламной кампании должно привести к увеличению продаж и объема доходов на 14 %. Данный показатель выведен на основании прогнозируемого прироста продаж от каждой группы предлагаемых мероприятий по продвижению (согласно анализу ранее проводимых мероприятий в компании) (табл. 2.21).

Таблица 2.21

Прогнозируемый прирост продаж ОАО «Белгородасбестоцемент» в результате реализации маркетинговых мероприятий

Направление продвижения	Планируемый прирост продаж, %
Внедрение новой системы лояльности	2
Участие в выставках	3
Размещение наружной рекламы	2

Размещение рекламы в СМИ	5
Полиграфия и сувенирная продукция	2
ИТОГО	14

В процессе разработки проекта проводился анализ возможных рисков.

Основные меры борьбы с финансовым риском – это учет возможного повышения цен. Ценовой риск можно также диверсифицировать путем инвестирования, прежде всего в основные фонды предприятий, занимающихся производством диверсифицированного набора продукции.

Меры по снижению рисков:

- высокий уровень информации, организации, функционирования и управления;
- краткосрочное и долгосрочное планирование;
- строгий контроль денежных и иных активов;
- регулярный анализ рыночной ситуации;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая мобильность.

Риск – это признак недоработок и не достаточно тщательного анализа, поэтому ОАО «Белгородасбестоцемент» следует прикладывать все возможные усилия и средства, необходимые для избегания рисков.

Целью системы управления рисками будет являться обеспечение устойчивого непрерывного функционирования и развития деловой этики компании путем своевременной идентификации, оценки и эффективного управления рисками, представляющими угрозу эффективному осуществлению намеченных мероприятий и репутации компании, здоровью работников, окружающей среде, а также имущественным интересам учредителей.

Таким образом, представленные мероприятия направлены на укрепление конкурентных позиций ОАО «Белгородасбестоцемент».

В целом можно сделать вывод, что к основным направлениям усиления конкурентной позиции ОАО «Белгородасбестоцемент» можно отнести

следующие мероприятия: повышение эффективности деятельности предприятия путем модернизации производства на основе использования современных технологий и усиление маркетинговой деятельности на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность как экономическая категория выражает функциональный результат использования множества факторов воздействия, проявляемых на различных уровнях и сегментах рынка.

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция.

Создание и использование конкурентных преимуществ предприятия представляет собой тесно связанные процессы, которые в принципе могут вступать в противоречие между собой.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения.

Конкурентная борьба в бизнесе происходит постоянно, в ходе противостояния компаний используется большое количество ресурсов и инструментов. Если компания не противостоит конкурентам, ведя конкурентную борьбу, то она обречена на потерю своей доли рынка.

Чтобы понять свою конкурентоспособность на данный момент времени, предприятию следует произвести анализ следующих параметров:

- выяснить, сколько конкурентов имеется в выбранном сегменте рынка;
- детально изучить продукцию конкурентов, выяснить поставщиков и точки сбыта;
- изучить категории потенциальных потребителей, их желания и предпочтения;
- выяснить, каким образом можно привлечь контактные аудитории (образ предприятия в глазах общественности оказывает прямое влияние на результаты коммерческой деятельности);

- сравнить собственные возможности по каждому параметру проведенного анализа деятельности конкурентов.

ОАО «Белгородасбестоцемент» специализируется на выпуске высококачественной асбестоцементной продукции и занимает ведущую позицию среди предприятий в своей отрасли.

Предприятие не только обеспечивает потребности российского строительного комплекса, но и успешно ведет и расширяет экспортные поставки асбестоцементных изделий на внешний рынок.

Можно отметить динамичную тенденцию изменения основных показателей деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент». Руководству необходимо уделить внимание снижению фондоотдачи и производительности труда и принять меры по улучшению эффективности использования основных средств и трудовых ресурсов.

ОАО «Белгородасбестоцемент» имеет сильные конкурентные позиции и организованную защиту от конкурентов. Как было отмечено выше, слабым звеном предприятия является узнаваемость. Данный фактор возник ввиду того, что предприятие не имеет определенного имиджа и бренда. Одним из наиболее действенных способов создания имиджа являются рекламные мероприятия, разработка и позиционирование бренда и проч.

Следует отметить, что ОАО «Белгородасбестоцемент» практически не использует методы создания имиджа и узнаваемости бренда, не вырабатывает конкурентных стратегий в целях повышения ее конкурентоспособности.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на рынке производителей асбестоцементной продукции в городе Белгороде отсутствует явный лидер рынка. При этом ОАО «Белгородасбестоцемент» удерживает лидерство по широте оказываемых услуг.

В ОАО «Белгородасбестоцемент» используются разнообразные рекламные и информационные средства. Данные рекламные средства предоставляют собой носители информации, с помощью которых до посетителей доводится определённое рекламное сообщение.

В результате проведенного исследования достигнута цель ВКР – изучены теоретические и практические основы укрепления конкурентной позиции ОАО «Белгородасбестоцемент» на основе использования современных технологий.

В работе выполнены все поставленные задачи.

1. Изучен теоретический подход к формированию конкурентной позиции предприятия на основе современных технологий. В результате получены выводы, что конкурентоспособность как экономическая категория выражает функциональный результат использования множества факторов воздействия, проявляемых на различных уровнях и сегментах рынка.

2. Рассмотрены основы выбора конкурентной позиции. На выбор стратегии предприятия в основном влияют внешние и внутренние факторы бизнес среды. Анализ бизнес среды помогает установить цель существования предприятия.

3. Представлены виды конкурентных стратегий. Выделены два типа конкурентных преимуществ: пониженные издержки; дифференциация товаров (специализация). Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. Стратегия дифференциации продукции основывается на специализации в изготовлении особой (иногда необычной) продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция является незаменимой для потребителей в том случае, если стандартные изделия их не устраивают.

4. Дана организационно-экономическая характеристика ОАО «Белгородасбестоцемент». В итоге получены следующие результаты. ОАО «Белгородасбестоцемент» специализируется на выпуске высококачественной асбестоцементной продукции и занимает ведущую позицию среди предприятий в своей отрасли. Была отмечена динамичная тенденция изменения основных показателей деятельности ОАО

«Белгородасбестоцемент». Руководству необходимо уделить внимание снижению фондоотдачи и производительности труда и принять меры по улучшению эффективности использования основных средств и трудовых ресурсов. Предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент» для достижения наилучших результатов в своей деятельности целесообразно ориентироваться на следующие стратегии развития: расширение ассортимента; эффективное продвижение фирмы и ее услуг с помощью проведения рекламной кампании; открытие в перспективе офисов в других городах и соседних регионах.

5. Проведен анализ конкурентной позиции и показателей финансово-экономической деятельности ОАО «Белгородасбестоцемент». Полученные результаты в работе свидетельствуют о высокой степени конкурентности рынка. На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что на рынке производителей асбестоцементной продукции в городе Белгороде отсутствует явный лидер рынка. При этом ОАО «Белгородасбестоцемент» удерживает лидерство по широте оказываемых услуг. Предприятие в целом имеет достаточную ликвидность и финансовую устойчивость. Предприятию ОАО «Белгородасбестоцемент» можно совершать мероприятия по усилению конкурентных позиций, так как финансовая составляющая его деятельности стабильна.

6. Представлены мероприятия по укреплению конкурентной позиции предприятия и их эффективность. К основным направлениям усиления конкурентной позиции ОАО «Белгородасбестоцемент» можно отнести следующие мероприятия: повышение эффективности деятельности предприятия путем модернизации производства; усиление маркетинговой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, № 15, ст. 1691.
2. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организациями : учебное пособие / Г. Д. Антонов, В. М. Тумин, О. П. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
3. Базилевич, Л. А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления : учебное пособие / Л. А. Базилевич. – Л.: ЛФЭИ, 2015. – 122 с.
4. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
5. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
6. Брускин, С. Н., Данько Т. П. Системы управления эффективностью бизнеса : учебное пособие / С. Н. Брускин, Т. П. Данько; под общей редакцией Н. М. Абдикеева, О. В. Кинтовой. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
7. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория практика : учебное пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
8. Бурнс, Т. Ф. Культура менеджмента : учебник / Т. Ф. Бурнс. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 221 с.
9. Быков, В. А. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. – М.: ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 276 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е издание, перераб. и доп. – М.: Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

11. Волкова, К. А. Предприятие. Стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции : учебное пособие / К. А. Волкова. – М.: НОРМА, 2015. – 312 с.
12. Гольдштейн, Г. Основы менеджмента : учебное пособие / Г. Гольдштейн – Таганрог : Издв-во ТРТУ, 2014. – 455 с.
13. Горшкова, А. А. Менеджмент : учебник / А. А. Горшкова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 323 с.
14. Квасников, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций : практикум / В. В. Квасников. – ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
15. Козлов, А. В. Управленческие решения : учебное пособие / А. В. Козлов, Г. А. Шишкова. – М.: РХТУ, 2015. – 108 с.
16. Круглик, В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие / В. М. Круглик, А. К. Александров, А. Н. Неделькин. – М.: НИЦ ИНФРА-М.; Мн.: Новое звание, 2014. – 285 с.
17. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие / И. М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
18. Марченко, Т. И. Конкуренговедение : учебно-методическое пособие / Т. И. Марченко. – Тольятти: ПВГУС, 2014. – 62 с.
19. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность : учебно-методическое пособие / М. Г. Миронов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 160 с.
20. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли : учебное пособие / Т. Н. Парамонова. – М.: КНОРУС, 2015. – 120 с.
21. Попадюк, Т. Г. Бизнес-планирование : учебник / под редакцией проф. Т. Г. Попадюка, В. Я. Горфинкеля. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
22. Портер, М. Е. Конкуренция : учебное пособие / М. Е. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 608 с.
23. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. – М.: ИЦ РИОР : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 228 с.

24. Смолкин, А. М. Менеджмент. Основы предприятия : учебник / А. М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 313 с.
25. Справочник директора предприятия / под редакцией М. Г. Лапусты. 6-е издание, испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 612 с.
26. Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования : учебно-практическое пособие / Н. О. Токмакова. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2013. – 75 с.
27. Тумин, В. М. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / В. М. Тумин, Г. Д. Антонова, О. П. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 239 с.
28. Уткин, Э. А. Менеджмент. Вопросы и ответы : пособие для подготовки к экзамену / Э. А. Уткин. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2014. – 312 с.
29. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2014. – 882 с.
30. Васюхин, О. В. Анализ конкурентоспособности иностранных предприятий на рынке России. Проблемы современной экономики : материалы III междунар. науч. конф. / О. В. Васюхин. – Челябинск : Два комсомольца, 2016. – С. 97 – 99.
31. Габибова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия. Актуальные вопросы экономики и управления : материалы III междунар. науч. конф. / М. Ш. Габибова. – М.: Буки-Веди, 2016. – С. 85 – 87.
32. Емельяненко, И. С. Повышение конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Актуальные вопросы экономических наук : материалы II междунар. науч. конф. / И. С. Емельяненко. – Уфа: Лето, 2015. – С. 72 – 73.

33. Жилин, Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговли. Экономика, управление, финансы : сборник статей III междунар. науч. конф. / Е. В. Жилин. – Пермь, 2014. – С. 44 – 49.

34. Курносова, Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Инновационная экономика : материалы междунар. науч. конф. / Е. А. Курносова. – Казань: Бук, 2014. – С. 155 – 158.

35. Лионова, Е. В. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности. Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы IV междунар. науч. конф. / Е. В. Лионова. – Санкт-Петербург: Спб: Свое издательство, 2015. – С. 120 – 122.

36. Марков, Д. А. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности российских предприятий. Экономическая наука и практика : материалы междунар. науч. конф. / Д. А. Марков. – Чита: Изд-во: Молодой ученый, 2016. – С. 152 – 154.

37. Тимирьянова, В. М. Кадровый потенциал торговых предприятий как фактор конкурентоспособности. Актуальные вопросы экономики и управления : материалы III междунар. науч. конф. / В. М. Тимирьянова. – Москва: М.: Буки-Веди, 2015. – С. 114 – 118.

38. Али, М. Повышение конкурентоспособности продукции на предприятии / М. Али // Молодой ученый. – 2012. – № 8 – С. 69 – 75.

39. Баринов, М. В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий / М. В. Баринов // Молодой ученый. – 2015. – № 20 – С. 202 – 205.

40. Воронин, В. Б. Интеллектуальный капитал как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса и инвестиции в будущее / В. Б. Воронин // Молодой ученый. – 2014. – № 4. Т. 1 – С. 142 – 145.

41. Емельяненко, И. С. Имидж как элемент повышения конкурентоспособности предприятия розничной торговли / И. С. Емельяненко // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 208 – 209.

42. Жемчугов, А. М. Сбалансированная система показателей. Недостатки или неправильное использование? / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмент. – 2014. – № 8.

43. Захаров, А. Н. Конкурентоспособность предприятия : сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зюкин // Бизнес и банки. – 2013. – № 1 – 2.

44. Иванова, И. В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия. Актуальные вопросы экономики и управления : материалы междунар. науч. конф. / И. В. Иванова. – Москва: М: РИОР, 2014. – С. 97 – 100.

45. Кара, А. Н. Эффективные маркетинговые коммуникации как источник повышения конкурентоспособности предприятия. Экономика, управление, финансы : материалы IV междунар. науч. конф. / А. Н. Кара. – Пермь: Зебра, 2015. – С. 134 – 135.

46. Козлов, Д. В. Инновации как ключевой фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Д. В. Козлов // Молодой ученый. – 2011. – № 9. – С. 94 – 97.

47. Колесникова, Т. Н. Анализ конкурентоспособности экономик стран БРИКС, общие проблемы и преимущества / Т. Н. Колесникова // Молодой ученый. – 2015. – № 23. – С. 1121 – 1126.

48. Курмантайулы, Д. Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия : основные составляющие и направления стратегических решений / Д. Курмантайулы // Молодой ученый. – 2015. – № 9. – С. 646 – 651.

49. Перепечяева, Е. С. Оценка и управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / Е. С. Перепечяева, Е. С. Симоненко // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. – № 5. – 2 (44). – С. 298 – 306.

50. Согачева, О. В. Имидж организации как фактор и индикатор ее конкурентоспособности / О. В. Согачева // Молодой ученый. – 2014. – № 19. – С. 367 – 369.

51. Согачева, О. В. Формирование имиджевой политики хозяйствующего субъекта в регионе / О. В. Согачева // В мире научных открытий. – 2013. – № 8. 1 (44). – С. 110 – 131.

52. Феринова, А. В. Методические подходы конкурентоспособности / А. В. Феринова // Молодой ученый. – 2015. – № 10. Т. 1. – С. 170 – 175.

53. Шевченко, А. А. Теоретические аспекты конкурентоспособности компании сферы услуг / А. А. Шевченко // Молодой ученый. – 2014. – № 12. Т. 2. – С. 220 = 224.

54. Кайл, В. В. Возможности использования сбалансированной системы показателей на российских предприятиях [Электронный ресурс] / В. В. Кайл // Российское предпринимательство. – № 10 (232). – С. 65 – 70. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/28901/>.

Приложения

SWOT-анализ ОАО «Белгородасбестоцемент»

Сильные стороны - S	Ранг	Балл	Итог	Слабые стороны - W	Ранг	Балл	Итог
Выгодное местоположение офиса	0,05	6	0,3	Нет филиалов в других городах	0,2	2	0,4
Специализация на промышленном направлении	0,09	8	0,72	Низкая осведомленность потенциальных клиентов	0,35	4	1,4
Широкий спектр предлагаемых услуг и продукции	0,21	9	1,89	Отсутствие постоянной группы клиентов	0,2	6	1,2
Квалифицированный персонал.	0,24	7	1,68	Отсутствие новых инвесторов	0,25	4	1
Индивидуальный подход к клиентам	0,12	6	0,72				
Высокое качество	0,14	6	0,84				
Проверка качества	0,1	5	0,5				
Выделение средств на проведение рекламной кампании	0,05	3	0,15				
ИТОГО:	1		$6,8/8 = 0,85$	ИТОГО:	1		$4/4 = 1$
Возможности - О	Ранг	Балл	Итог	Угрозы - Т	Ранг	Балл	Итог
Рост доходов населения	0,18	6	1,08	Рост конкуренции на рынке.	0,2	6	1,2
Развитие рынка	0,12	5	0,6	Недоверие к промышленным организациям	0,12	3	0,36
Рост рынка асбестоцементной продукции	0,19	7	1,33	Повышение требований клиентов	0,09	4	0,36
Внедрение новых технологий	0,08	3	0,24	Перспективы насыщения рынка	0,1	5	0,5
Повышение уровня сервиса и качества	0,13	4	0,52	Замедление темпов роста рынка	0,11	6	0,66
Инвестирование	0,15	6	0,9	Рост продаж конкурентов	0,11	5	0,55
Расширение ассортимента	0,15	4	0,6	Рост цен	0,15	7	1,05
				Низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов	0,05	2	0,1
				Развитие самостоятельного поиска клиентами компаний	0,07	2	0,14
ИТОГО:	1		$5,27/7=0,75$	ИТОГО:	1		$4,92/9 = 0,55$

Приложение 2

Операционные (текущие) затраты проекта, тыс. руб.

Показатель	Горизонт планирования						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Прямые производственные расходы							
Расходы на материалы и комплектующие	0	126802	149505	168 516	187 521	206 525	225 529
Прочие производственные расходы	0	11 891	13 970	16 180	18 454	20 792	23 197
Общие производственные расходы							
Зарплата вспомогательного произв. персонала	0	117	137	159	182	205	228
Платежи во внебюджетные фонды с зарплаты основного производственного персонала	0	35	41	48	54	61	68
Амортизация	0	2 358	2 358	2 358	2 358	2 358	1 280
Земельный и другие налоги, относимые на текущие затраты	138	1 494	1 506	1 506	1 506	1 506	1 506
Хозяйственные расходы	0	15 985	18 780	21 750	24 808	27 950	31 183
Административные расходы							
Прочие административные расходы	0	11 306	13 283	15 384	17 547	19 770	22 056
Коммерческие расходы							
Коммерческие расходы	0	11 306	13 283	15 384	17 547	19 770	22 056
Транспортные расходы	0	5 653	6 642	7 692	8 773	9 885	11 028
Рекламные расходы	0	3 704	4 351	5 040	5 748	6 476	7 225
= Итого: затраты в отчете о прибылях и убытках	138	162180	190326	215 888	241 725	267 832	293 146
материалы и комплектующие	0	107459	126699	142 811	158 916	175 021	191 126
оплата труда	0	117	137	159	182	205	228
налоги, относимые на текущие затраты	138	1 529	1 547	1 553	1 560	1 567	1 574
производственные расходы	0	23 624	27 754	32 143	36 663	41 308	46 085
амортизация	0	2 358	2 358	2 358	2 358	2 358	1 280
коммерческие расходы	0	17 511	20 573	23 827	27 177	30 620	34 161
административные расходы	0	9 582	11 257	13 037	14 870	16 754	18 692

Приложение 3

Потребность проекта в оборотном капитале, тыс. руб.

Оборотный капитал	Горизонт планирования						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ЗАПАСЫ							
Запасы сырья и материалов	0	5 283	6 229	7 022	7 813	8 605	9 397
Незавершенное производство	0	4 178	4 924	5 574	6 227	6 884	7 545
Запасы готовой продукции	0	2 091	2 464	2 790	3 117	3 446	3 777
РАСЧЕТЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ							
Сумма счетов к получению	0	8 307	9 727	11 236	12 790	14 387	16 029
Сумма полученных авансов	0	8 307	9 727	11 236	12 790	14 387	16 029
РАСЧЕТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ							
Сумма счетов к оплате	0	5 283	6 229	7 022	7 813	8 605	9 397
Сумма уплаченных авансов	0	5 283	6 229	7 022	7 813	8 605	9 397
РАСЧЕТЫ С БЮДЖЕТОМ							
По НДС	0	0	73	214	301	398	504
По налогу на прибыль	0	345	397	655	945	1 265	1 671
По прочим налогам и платежам	67	416	412	405	399	392	386
РАСЧЕТЫ С ПЕРСОНАЛОМ							
Текущая задолженность по заработной плате	0	5	6	7	8	9	10
Итого текущих активов	0	25 143	29 574	33 643	37 761	41 927	46 145
Итого текущих обязательств	67	14 355	16 844	19 538	22 255	25 055	27 997
Оборотный капитал компании	-67	10 788	12 730	14 105	15 505	16 872	18 148
Изменение оборотного капитала	-67	10 855	1 942	1 375	1 401	1 366	1 276
Инвестиции в чистый оборотный капитал	-67	10 855	1 942	1 375	1 401	1 366	1 276