

Руденко Анна Сетраковна
студентка факультета управления
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
anna-rudenko-95@mail.ru

Повышение конкурентоспособности строительной компании на примере ООО «Химзащита плюс»

В статье представлен практический опыт стратегического анализа деятельности строительной компании, приведены рекомендации по повышению её конкурентоспособности, рассчитаны финансовые показатели эффективности внедрения предложенных рекомендаций.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности

В настоящее время в России в условиях обострения отношений со многими ведущими странами мира, нестабильности экономической ситуации, увеличения цен на сырьё и материалы, каждая фирма заинтересована в своем эффективном функционировании и в удержании своих позиций в конкурирующем пространстве.

Строительная сфера в настоящее время находится на этапе стагнации, что делает особенно актуальным исследование в сфере повышения конкурентоспособности предприятий строительной сферы.

Объектом нашего исследования выступило предприятие ООО «Химзащита плюс». Для разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности компании проведем её комплексный стратегический анализ.

Предприятие по форме разделения труда в соответствии со специализацией на выполнение отдельных видов работ и функций относится к субподрядной, то есть работает по договору с генподрядчиком и выполняет

отдельные виды строительных работ. По виду выполняемых строительномонтажных работ ООО «Химзащита плюс» является фирмой по производству отделочных работ. По виду строительства – промышленное строительство. На описываемый вид деятельности строительная организация имеет лицензию.

Для нормального функционирования компании и возможности дальнейшего ее развития необходимо проанализировать внутреннюю составляющую компанию и выявить ее слабые, сильные и нейтральные стороны. Для этого нами был проведен SNW-анализ и PEST-анализ, результаты которых стали основой для формирования SWOT-анализа предприятия ООО «Химзащита плюс».

Определение сильных и слабых сторон ремонтно-строительной организации ООО «Химзащита плюс» представлены в таблице 1[1].

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон ремонтно-строительной организации ООО «Химзащита плюс»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень квалификации и большой стаж рабочих предприятия (облицовщики-плиточники, мастера, руководители, бухгалтеры); - наличие взаимодействия между отделами компании (сметный, коммерческий, производственный, кадровый отделы); - постоянное повышение квалификации работников (прохождение курсов повышения квалификации в РГСУ); - регулярная оценка рабочих мест специализированными организациями. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкая заинтересованность рабочих в развитии предприятия из-за недостаточной мотивированности сотрудников предприятия; - сверхнормативные сроки выполнения строительномонтажных работ (желание заказчика ускорить сроки введения объекта в эксплуатацию приводят к снижению качества выполняемых работ); - нехватка квалифицированных рабочих вследствие отсутствия среднеспециальных учебных заведений по профессиональной подготовке.
2. Производство	<ul style="list-style-type: none"> - опыт ремонтно-строительных работ на предприятиях г. Ростова-на-Дону (цеха 	<ul style="list-style-type: none"> - экономия на материалах приводит к снижению качества выполняемых работ;

	<p>вертолетного завода «Роствертол», завода «Ростсельмаш» и др.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - широкая производственная линейка строительных работ и услуг компании (антикоррозионная защита строительных конструкций и оборудования, огнезащита строительных конструкций и т.д.); - наличие лицензий на выполнение всех вышеуказанных работ компании; - постоянное сотрудничество компании с одними и теми же поставщиками сырья и материалов (поставщики кислотоупорных порошков, жидкого стекла, кирпича, плитки и т.д.). 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение себестоимости строительства из-за роста цен на строительные материалы (Себестоимость продукции на 16% выше, чем у основных конкурентов предприятия); - долгие сроки строительства объекта из-за несоблюдения графиков производства работ.
3. Финансы	<ul style="list-style-type: none"> - финансовая устойчивость организации, наличие средств, позволяющих поддерживать свою деятельность в течение длительного периода времени (регулярная уплата налогов, своевременная выплата заработной платы сотрудникам, выплата дивидендов и т.д.); - высокий объем выполняемых работ и оказываемых услуг по ремонту и строительству объектов промышленного предприятия, что обеспечивает высокую прибыльность предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий процент банковских кредитов не позволяет увеличить финансовую устойчивость предприятия; - повышение себестоимости работ при оценке издержек производства, связанных с перерасходом строительных материалов; - недостаточная скорость оборота капитала приводит к потере финансовой устойчивости организации.
4. Инновации	<ul style="list-style-type: none"> - постоянное сотрудничество с поставщиками («СМТ», «Юниверсум», «Далмекс») позволяет следить за появлением на рынке новых материалов и технологий (например, замена эпоксидных наливных полов полиуретановыми; замена футеровки штучными кислотоупорными материалами 	<ul style="list-style-type: none"> - приобретение нового дорогостоящего оборудования приводит к снижению прибыльности предприятия; - нехватка оборотных средств не позволяет вовремя применять инновации (приобрести новое оборудование, новые материалы и т.д.); - недобросовестная реклама инноваций в сфере строительства

	<p>на антикоррозионные малярные покрытия);</p> <ul style="list-style-type: none"> - приобретение нового оборудования, позволяющего применять новые технологии выполнения ремонтно-строительных работ (оборудование для устройства полов из топ бетона и др.); - приобретение нового оборудования и внедрение новых технологий позволяет сокращать сроки выполнения работ, что приводит к повышению производительности компании. 	<p>к потере времени и некачественному выполнению работ и услуг.</p>
5. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспособная гибкая ценовая политика компании; - предприятие известно во многих регионах России (Волгоградская, Ростовская, Воронежская, Астраханская области) и имеет хорошие отзывы и репутацию; - длительное сотрудничество с постоянными заказчиками достигается за счет высокого качества выполняемых работ и оказываемых услуг (ОАО «Роствертол», «Ростсельмаш», «Новочеркасский завод синтетических продуктов» «Воронежский радиозавод»). 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшая сбытовая сеть, ориентированная на заказчиков (нехватка сотрудников отдела сбыта); - отсутствие рекламы в печатных изданиях, на телевидении, в интернет-ресурсах); - недостаточность ассортимента предоставляемых работ и услуг; - высокий уровень цен на материалы не позволяет оказывать услуги по более дешевой цене; - отсутствие информации о ситуации на рынке, кроме цен (неучастие в торгах предлагаемых услуг и т.д.).

Определение возможностей и угроз ремонтно-строительной организации ООО «Химзащита плюс» представлены в таблице 2 [1].

Таблица 2. Возможности и угрозы ООО «Химзащита плюс»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> - расширение производственной линейки по сравнению с конкурентами: получение лицензии на новые виды работ, выполняемых организацией (огнезащита оборудования, устройство противопожарной сигнализации); - повышение качества 	<ul style="list-style-type: none"> - доступность финансов привела к снижению и разрушению входных барьеров в отрасли строительства; - высокая конкуренция при превалировании ценовых показателей; - угроза поглощения более крупной компанией, такой как

	<p>выполняемых работ, вследствие чего превосходство над конкурентами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание уникальных элементов производства наливных полов (цветная разметка полов, нанесение эмблем, улучшающих эстетическое восприятие готовых полов). 	<p>«Топ полимер», «Велес»;</p> <ul style="list-style-type: none"> - закрепление лидирующих позиций конкурентами, такими как «Топ полимер», «Велес».
2. Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> - продвижение компании в регионы (Краснодарский край, Ставропольский край); - увеличение потребностей заказчиков в данной сфере (при строительстве нового кластера компанией ОАО «Вертолеты России» в г. Батайске появляется возможность увеличения объемов работ нашей организации); - появление новых заказчиков на рынке нашего региона (строительство стадиона к Чемпионату мира по футболу 2018 г., строительство нового аэропорта г. Ростова-на-Дону). 	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение тенденции на рынке к меньшей динамике изменения цены на продукцию компании по отношению к динамике изменения издержек; - с этого года наш крупнейший оптовый покупатель ОАО «Роствертол» объекты стоимостью свыше 300 тысяч выставляет на электронные торги.
3. Спрос	<ul style="list-style-type: none"> - рост доли рынка (появление новых заказчиков); - увеличение спроса на услуги компании вследствие увеличения оборонного заказа правительства (на военные вертолеты). 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза сокращения рынка в связи с ростом валюты и повышением цен на материалы и сырье; - падение спроса на услуги компании вследствие появления аналогичных наливных полов лучшего качества.
4. Экономика	<ul style="list-style-type: none"> - появление более дешевых материалов (наливные полы на водной основе) и оборудования на строительном рынке; - внедрение новых экономичных технологий; - Партнёрство с банком «Донкомбанк» для реализации строительных и финансовых проектов компании; - доступность кредитов банка «Донкомбанк». 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение новых экономичных технологий компанией-конкурентом «Велес», обеспечивающими более низкую себестоимость продукции и цену реализации их услуг; - снижение экономической эффективности за счет падения курса \$ по отношению к Euro и жесткой рыночной ценовой конкуренции; - высокий уровень инфляции (8 % в 2014 году по сравнению с 6,3 % в 2013 году);

		- увеличение себестоимости строительства из-за роста цен на строительные материалы (на эпоксидные и полиуретановые наливные полы).
5. Политика и право	- появление различных региональных программ для строительной отрасли («Поддержка малого бизнеса» и др.)	- ужесточение системы контроля в строительстве (проверки ведомственных организаций: пожарный надзор, налоговый надзор, санитарные эпидемические станции); - изменения в налоговом законодательстве (повышение уровня НДС в 2015 году); - уменьшение размера государственного бюджета (уменьшение финансирования строительства государственным бюджетом).
6. Научно-технические факторы	- предложения информационного строительного портала, ежедневная электронная информация о новых строительных площадках и новые предложения на выполнения работ (B2B «Вертолеты России»); - сотрудничество с лабораторией поставщика ООО «Далмекс»: учет предложений компаний по совершенствованию поставляемых материалов.	- развитие альтернативных технологий (аналогов), появление на рынке дорогостоящих аналогов оборудования, недоступных нашей организации (механические укладчики наливного пола); - отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий; - моральное устаревание используемых технологий (устройство наливных полов по технологиям 1956 года); - износ большей части оборудования компании.
7. Социально-демографические факторы	- снижение уровня безработицы (предложение компании квалифицированной рабочей силы); - привлечение новых молодых сотрудников компании.	- вследствие вредных условий работ (использование растворителей, отвердителей, формальдегидов) к выполнению работ привлекаются только мужчины.
8. Социально-культурные факторы	- ценности клиентов (заказчики хотят видеть эстетически привлекательно выполненную работу (наливные полы красивых расцветок)).	- работа в строительстве не считается престижной, отсюда острая нехватка квалифицированных кадров; - образовательные стандарты в сфере строительства;

		- изменение вкусов покупателей (невозможность удовлетворения постоянно меняющихся вкусовых потребностей покупателя).
9. Природные и экологические факторы	- требования экологических служб о защите окружающей среды дают компании возможность работать при строительстве очистных сооружений промышленных предприятий.	- низкие температуры осенью и зимой являются препятствием для выполнения работ в неотапливаемых помещениях (применение эпоксидных материалов возможно при температуре не ниже +10 С).
10. Международные факторы	- открытие новых международных рынков (заказы из Венесуэлы, Мьянмы и других стран) влекут за собой расширение производственных мощностей заказчика (строительство новых цехов); - высокий уровень нестабильности в мире влечет за собой увеличение обороноспособности страны и появление новых заказов компании.	- возможное снижение спроса на услуги вследствие международных экономических санкций к России.

SWOT-анализ ООО «Химзащита плюс» представлен в таблице 3 [1].

Таблица 3. SWOT-анализ ООО «Химзащита плюс»

	Сильные стороны 1, 2, 4, 5	Слабые стороны 2, 3, 4, 5
Возможности 1, 3, 4, 5, 6	<i>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и возможностей</i>	<i>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и возможностей</i>
	1. Использование стратегии интегрированного роста (горизонтальная интеграция) за счет высокого качества работ, расширения производственной линейки, гибкой ценовой политики. 2. Использование стратегии лидерства в издержках за счет улучшения технологии производства посредством внедрения нового оборудования, автоматизации и механизации производства.	1. Применение стратегии дифференциации персонала (повышение квалификации, направление на курсы). 2. Применение стратегии концентрированного роста за счет приобретения нового оборудования. 3. Стратегия маркетинга (за счет доступности кредитов в банке создание рекламы услуг для большей информированности потребителей).
Угрозы 1, 2, 3, 4, 9	<i>Стратегии при сопоставлении сильных сторон и угроз</i>	<i>Стратегии при сопоставлении слабых сторон и угроз</i>

	<p>1. Применение стратегии концентрированного роста для повышения спроса на услуги компании посредством улучшения качества наливных полов.</p> <p>2. Применение стратегии обеспечения прочных долгосрочных отношений с потребителями за счет гибкой ценовой политики при участии в электронных торгах.</p> <p>3. Использование стратегии лидерства в издержках (технологии производства) (устранение препятствий при работе при низких температурах за счет договора о введении инноваций поставщиками).</p>	<p>1. Расширение ассортимента предлагаемых услуг для противостояния конкурентам.</p> <p>2. Применение стратегии гибкости в использовании активов и ресурсов из-за недостаточной скорости оборота капитала и при этом морального устаревания используемых технологий.</p> <p>3. Замена иностранных поставщиков материалов и сырья отечественными вследствие роста валюты и невозможности оказывать услуги по более дешевой цене.</p>
--	--	---

Для выявления проблем предприятия ООО «Химзащита плюс» была проведена организационная диагностика. Для анализа были выбраны сферы:

- ремонтно-монтажная деятельность;
- бухгалтерский учет;
- снабжение материально-техническими ресурсами;
- управленческая деятельность;
- технологическая политика;
- управление персоналом;
- инновационная деятельность;
- маркетинговая деятельность;

В качестве экспертов выступили:

1 эксперт - директор ООО «Химзащита плюс»

2 эксперт – главный бухгалтер ООО «Химзащита плюс»

3 эксперт – глава отдела маркетинга ООО «Химзащита плюс»

4 эксперт – экономист ООО «Химзащита плюс»

5 эксперт – заместитель директора по снабжению ООО «Химзащита ПЛЮС»

На основании оценки различных сфер деятельности предприятия был построен его диагностический профиль, представленный на рисунке 1 [1].

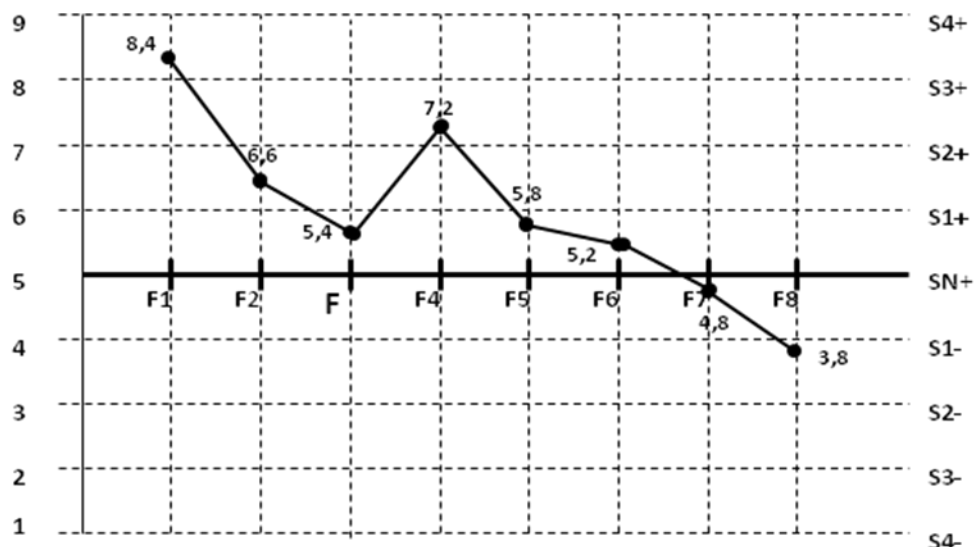


Рисунок 1. Диагностический профиль организации

После проведения SWOT-анализа и составления диагностического профиля ООО «Химзащита плюс» сделаем вывод. Главный недостаток компании состоит в слабой организации маркетинговой деятельности. Для повышения конкурентоспособности предприятия нами были предложены следующие мероприятия.

Для решения существующей в ООО «Химзащита плюс» проблемы взаимоотношения с клиентами, необходима поэтапная реализация мероприятий стратегии клиенто-ориентированной организации.

Цель данной стратегии – выстроить долгосрочные отношения с наиболее перспективными клиентами, обеспечить их лояльность компании к ее услугам.

Стратегия клиенто-ориентированной организации призвана сконцентрировать в себе все аспекты, влияющие на эффективность взаимодействия организации с ее клиентами [2]. Для ООО «Химзащита» нами была разработан план мероприятий, включающий в себя 5 взаимосвязанных этапов:

1. Определение целевого рынка и потенциального клиента с использованием методов целевого маркетинга;
2. Создание с учетом удобства обслуживания для клиента организационной структуры компании;
3. Внедрение CRM-системы, в основе которой лежит понимание поступков и потребностей клиентов, позволяющей решать задачи привлечения новых и удержания текущих клиентов, а также увеличение их лояльности и удовлетворенности;
4. Разработка и реализация персональных планов обучения для сотрудников, с целью постоянного, непрерывного совершенствования навыков в области продаж, а так же применения новых рекламных технологий и приемов, чтобы клиент всегда получал профессиональную консультацию и качественную реализацию проекта;
5. Создание и применение эффективной системы мотивации персонала, основанной на способности сотрудников к внутренней мотивации, которая позволит собрать и удержать лучших специалистов, реализующих свои таланты на благо клиента и компании.

Основной задачей клиенто-ориентированной стратегии ООО «Химзащита плюс» является адаптация компании к индивидуальным особенностям клиента. Она выполняется в том случае, когда ООО «Химзащита плюс» индивидуализирует именно те атрибуты финансовой услуги, в отношении которой потребители демонстрируют.

Заключительной задачей при формировании системы клиенто-ориентированной стратегии ООО «Химзащита плюс» услуг являлась оценка эффективности внедрения в работу, с этой целью целесообразно использовать показатель оценки эффективности внедрения клиенто-ориентированной стратегии в данной сфере.

Показателем эффективности внедрения клиентоориентированных услуг в сфере инвестиционных фондов может являться коэффициент клиентоориентированности K_k , рассчитанный по следующей формуле [3]:

$$K_k = \frac{\Pi}{3y + 3п}$$

где

Π – прибыль, полученная от полного пакета финансовых услуг, руб.;

$3y$ – затраты, связанные с предложением универсальных финансовых услуг населению, руб.;

$3п$ – затраты, связанные с предложением клиентоориентированных финансовых услуг, руб.;

Как видно из формулы, динамика коэффициента клиентоориентированности отражает эффективность процесса - начало этапа сокращения темпов роста данного коэффициента показывает, что достигнуто оптимальное соотношение универсальных и клиентоориентированных услуг в общем портфеле услуг финансовой организации, рисунок 2 [1].

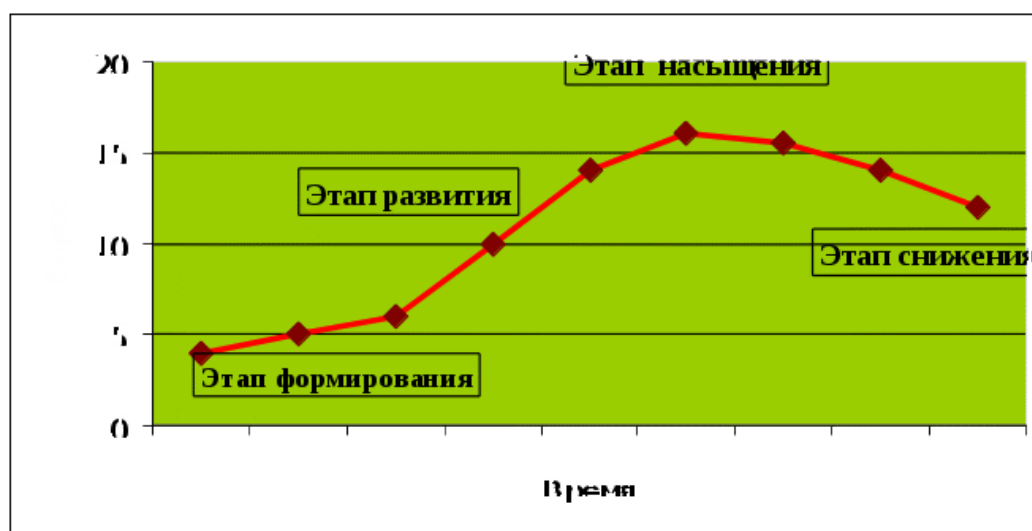


Рисунок 2. Динамика коэффициента клиенто-ориентированной стратегии

Анализ рисунка 2 показывает, что в максимальной точке достигнуто оптимальное соотношение универсальных и клиентоориентированных услуг

в общем портфеле финансовой организации, дальнейшее увеличение доли клиентоориентированного продукта является нецелесообразным.

Данное исследование показывает, что внедрение клиентоориентированного подхода в сферу финансовых услуг обеспечивает повышение уровня жизни населения, а также инвестиционного климата российской экономики.

Повышение конкурентоспособности является ключевым для всех компаний без исключения. Для предприятий строительной сферы, в настоящий момент – это является вопросом выживания и работы на рынке. Для эффективной работы необходимо проводить постоянный анализ своего положения на рынке и внедрять современные методы управления. В нашем конкретном случае, компании потребовалось полностью перестроить свою маркетинговую политику, чтобы достичь эффективности и выйти на новый уровень обслуживания клиентов.

Список литературы

1. Составлено автором по результатам исследования
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2003.- С.12.
3. Магадова С.О. Развитие клиентоориентированных услуг населению: Автореф. дис. канд. экон. наук. – Москва, 2011. – 21 с.

References

1. Sostavleno avtorom po rezul'tatam issledovaniya
2. Druker P. *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. Moscow: Vil'jams, 2003. 12 p.
3. Magadova S.O. *Razvitie klientoorientirovannyh uslug naseleniju*. Atofef. dis. kand. jekon. nauk. Moscow, 2011. 21 p.

Anna S. Rudenko
student of Faculty of Management
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
anna-rudenko-95@mail.ru

Increase in Competitiveness of Construction Company through the example of LLC "Himzashchita Plus"

The article provides practical experience of the strategic analysis of activities of the construction company, gives recommendations about increase in its competitiveness, and demonstrates calculations of financial efficiency performance of the offered recommendations.

Keywords: competition, competitiveness, increase in competitiveness

Выходные данные статьи:

Руденко А.С. Повышение конкурентоспособности строительной компании на примере ООО «Химзащита плюс»//<http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1922:povyshenie-konkurentosposobnosti-stroitelnoj-kompanii&Itemid=1431 (дата обращения).