

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

—
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Кафедра мировой экономики и промышленной политики регионов

УДК _____

Работа допущена к защите
Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

_____ А.В. Козлов
« _____ » _____ 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

**Тема: Основы формирования конкурентных преимуществ на
примере ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»**

Направление: 38.03.02 Менеджмент
38.03.02.13 «Управление малым
Программа бакалавра: бизнесом»

Работу выполнил	<u>343708/22</u> (группа)	<u>_____</u> (подпись)	<u>Язвов А.О.</u> (Ф.И.О.)
Руководитель	<u>к.э.н., доцент</u> (должность, учёная степень, звание)	<u>_____</u> (подпись)	<u>Федосеев С.В.</u> (Ф.И.О.)

Санкт-Петербург
2016

Ministry of Education and Science of the Russian Federation
federal public autonomous educational institution of higher education
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

Institute of Industrial Management, Economics and Trade

Department of world economy and regional industrial policy

UDK _____

Admitted for defence

Department Chair, Dr. Prof.

_____ A. V. Kozlov

« _____ » _____ 2016

BACHELOR GRADUATION PAPER

**Subject: The main principles of competitive advantages organization
evidence from CJSC «Integrator of energy complex»**

Majoring:

38.03.02 Management

Bachelor Program

38.03.02.13 «Small business
management»

Implemented by

z43708/22

(group)

_____ (signature)

Yazvov A.O.

(full name.)

Supervisor

Doctor of Sc.

Dozent

(position, academic
degree, rank)

_____ (signature)

Fedoseev S.V.

(full name)

St. Petersburg

2016

РЕФЕРАТ

62 стр., 7 рис., 7 табл., без приложений

КОМПАНИЯ, ПРОЕКТ, КОНКУРЕНТНЫЙ, УЧЕТ, РЫНОК, ОРГАНИЗАЦИЯ, ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС, СИСТЕМА, ОБОРУДОВАНИЕ, СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ, ФИНАНСОВЫЙ ФАКТОР, СХЕМА, УРОВЕНЬ.

Данная работа представляет собой исследование конкурентных преимуществ, анализ деятельности компании, разработка практических рекомендаций на примере ЗАО «Интегратор энергетического комплекса».

В теоретической части определены сущность и содержание понятия «конкурентное преимущество, и дан обзор стратегий достижения конкурентных преимуществ.

В аналитической части работы приводятся общая характеристика и анализ организационной структуры компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса». Далее осуществлён анализ конкурентных сил, действующих на ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» и внешней среды компании методами PEST- и SWOT-анализа.

В практической части работы представлены даны предложения по формированию стратегии достижения конкурентных преимуществ ЗАО «Интегратор энергетического комплекса», в том числе оценка эффективности внедрения системы управления проектами.

ABSTRACT

62 Pages, 7 Figures, 7 Tables, without applications

COMPANY, PROJECT, COMPETITION, ACCOUNTING, MARKET, ORGANIZATION, ENERGY, SYSTEM, EQUIPMENT, STRATEGY, MANAGEMENT, SALES, FINANCIAL FACTOR, LEVEL.

This work represents a study of the competitive advantages, company analysis, development of practical recommendations on the example of CJSC "Energy complex integrator".

In the theoretical part defined the nature and content of the concept of "competitive advantage, and an overview of the strategies of achievement of competitive advantages.

In the analytical part of the paper gives a General overview and analysis of the organizational structure of CJSC "energy complex Integrator". Further, the analysis of competitive forces operating at CJSC "Energy complex integrator" and external environment of company methods the pest - and SWOT-analysis.

In the practical part of the work is given to the proposal for the formation of strategy of achievement of competitive advantages of CJSC "Energy complex integrator", including the assessment of the effectiveness of implementation of the project management system.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	8
1.1 Сущность и содержание понятия «конкурентное преимущество	8
1.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ.....	15
2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЗАО «ИНТЕГРАТОР ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА»	21
2.1 Общая характеристика компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»	21
2.2 Организационная структура компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»	24
2.3 Анализ конкурентных сил, действующих на ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»	29
2.4 Анализ внешней среды компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»	49
2.4.1 PEST-анализ.....	49
2.4.2 SWOT-анализ.....	52
3. Формирование стратегии достижения конкурентных преимущества ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» ..	55
3.1 Разработка рекомендаций для формирования стратегии достижения конкурентных преимуществ	55
3.2 Оценка эффективности внедрения системы управления проектами	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	62

ВВЕДЕНИЕ

Целью написания дипломного проекта является обобщение и систематизация теоретических аспектов формирования стратегии конкурентных преимуществ, анализ деятельности компании, разработка практических рекомендаций на примере ЗАО «Интегратор энергетического комплекса».

Актуальность темы дипломной работы заключается в следующем: для любой организации, работающей на рынке, обеспечение условий для эффективной деятельности и непрерывности развития - одна из основных проблем, в основе ее решения лежит трудоемкая работа по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество в настоящее время является и основой, на которой строится успешный бизнес, так и главным критерием отбора проектов успешными инвесторами, это обусловлено тем, что наличие конкуренции - естественное состояние рыночных отношений, при котором их субъекты побуждаются к активной деятельности.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. изучить методы анализа и оценки конкурентных преимуществ компании;
2. проанализировать деятельность ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» для определения его конкурентных преимуществ;
3. сформировать стратегию достижения конкурентных преимуществ ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»;
4. разработка мероприятий для усиления конкурентных преимуществ ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»

Объектом исследования является компания ЗАО «Интегратор энергетического комплекса».

Предметом исследования является формирование стратегии достижения конкурентных преимуществ.

Информационную базу исследования составили отчетные материалы компании, нормативно-справочная литература, теоретико-практические публикации по теме, интернет информация.

Методология исследования основывается на применении системного и комплексного подходов, структурного, логического, статистического и сравнительного анализов. В ходе работы анализ внешней и внутренней среды компании проводился с помощью SWOT анализа.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1 Сущность и содержание понятия «конкурентное преимущество»

Главным фактором, определяющим успешность компании на рынке, а также прогнозирующим вероятность ее краха, является конкуренция. Определить, насколько предпринимаемые компанией меры эффективны, такие как использование инноваций, создание общей корпоративной концепции компании, освоение разработанной стратегии, возможно только в процессе конкурентной борьбы.

В наше время существует множество различных стратегий для компании, важно понимать, что в основе каждой из них лежат конкурентные преимущества. В принципе стратегическое управление компании можно рассматривать, как постоянную работу над управлением конкурентными преимуществами.

Основоположником концепции конкурентных преимуществ является М. Портер. Разработанная им модель "пяти сил", определяет конкуренцию, помогает компании справиться с давлением этих сил, для того, чтобы у компании увеличивалась прибыль, и укреплялась позиция на рынке. Очевидно, что необходимость ответить на воздействие конкурентных сил, способствует разработке менеджерами компании уникальных конкурентных преимуществ, которые направляются на противодействие влиянию. Основываясь на его выводы были приведены уровни конкурентных преимуществ, которые базируются на их значимости. К конкурентным преимуществам низкого ранга относятся: комплектующие, сырье, персонал, объемы производства. Но они придают компании нестабильную конкурентоспособность, учитывая, что их можно с легкостью скопировать конкуренты. К преимуществам высокого порядка относят стабильную репутацию компании, прочные связи с заказчиками, а также инвестиционную привлекательность компании.

Конкурентное преимущество можно определить как высокую

компетентность предприятия в какой-либо области, которая создает наилучшие возможности преодолевать влияние конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы. Конкурентные преимущества обеспечивают предложение потребителям такого продукта, представляющего для них известную ценность, и за который они готовы платить деньги.

Для правильной проработки стратегии следует, в первую очередь определить сильные и слабые стороны компании, ее текущую позицию на рынке, а также понимать структуру исследуемой отрасли.

Кроме того, отмечу, что преимущества компании не статичны, и меняются под влиянием инновационного процесса, соответственно, для их стабилизации требуется постоянный мониторинг и применение новых технологий.

Для того, чтобы дать наиболее полное определение понятию конкурентное преимущество, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как конкурирует компания? Что является путем конкуренции? К примеру: товарная, производственная и т.д.
- Где конкурирует компания? Какой у компании целевой рынок?
- Какая репутация у компании? Какой продукт выставляет на рынок? Другими словами, что является основой конкуренции? Например: сферы деятельности.
- Кто является конкурентом компании?

К одному из более значимых критериев систематизации конкурентных преимуществ относится базовое условие, которое определяет характер источника конкурентного преимущества.

К данной классификации причисляются:

1) Преимущества, базирующиеся на экономических факторах, обуславливаются: оптимальным общеэкономическим состоянием рынка (незначительные сроки возврата вложенных инвестиций, отсутствие неплатежей, благоприятной динамике стоимости

продукта), большой и растущей емкостью рынка, отсутствием товаров-заместителей, отсутствием сезонности спроса, компании, располагающие большим объемом производства, имеют более низкие удельные затраты.

2) Преимущества, базирующиеся на принятых законах и существующих административных мерах, а также на политике правительства в области инвестиций, кредитования, налогообложения.

3) Преимущества структурного характера обуславливаются высоким уровнем объединения производственного процесса и реализации в компании, что позволяет использовать преимущества внутрикорпоративных связей, например, компании, входящие в холдинг, имеют доступ к совместным инвестициям, информации, поставщикам.

4) Преимущества, обусловленные степенью формирования инфраструктуры рынка, появляются в первую очередь в результате развития дистрибьюторской сети и т. д.

5) Технические (технологические) преимущества обуславливаются уникальными техническими возможностями продукта, и повышенным уровнем научного прогресса в интересующей отрасли.

6) Преимущества, обусловленные хорошей осведомленностью, основывается на создании и постоянном мониторинге базы данных о поставщиках, клиентах, маркетинговой деятельности, информации о рынке. Отсутствие такой информации, ее недостоверность или недостаточность приводит к негативным последствиям при ведении конкурентной борьбы.

7) Преимущества, базирующиеся на географических факторах, сопряжены в целом с перспективой преодоления географических границ интересующего рынка.

8) Преимущества, базируемые на демографических факторах, являются результатом демографических видоизменений в интересующем сегменте рынка. К таким относят прежде всего: повышение численности целевой категории жителей, миграция

населения, а также изменения уровня образования и профессионализма.

9) Преимущества, которые обусловлены действиями нарушающих существующие нормы права. К примеру это недобросовестная конкуренция, бюрократизм, действия криминального характера.

Не считая приведенной систематизации, конкурентные преимущества возможно систематизировать по различным критериям, например долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными, устойчивыми и нестабильными, уникальными и имитируемыми и т.п.

Главным требованием любого преимущества, считается то, что оно должно быть реальным, выразительным и существенным. Компания должна разработать несколько, не менее трех преимуществ, над которыми необходимо постоянно работать и защищать.

Наиболее распространенными защитными средствами являются:

- Монополия;
- Патенты, новые разработки;
- Доступ компании к источникам сырья или коммуникациям.

Для сохранения преимуществ компании учитывают следующие факторы:

1) Источники преимуществ.

2) Очевидность источников преимуществ. Необходимо учитывать, что если есть очевидные источники преимуществ, допустим, технические характеристики продукта, конкретный поставщик, то данное преимущество будет скопировано конкурентами.

3) Инновации. Своевременное вложение средств в инвестиционный процесс создает возможность осуществить переход к освоению преимуществ более высокого ранга, а также увеличить количество их источников. Для сохранения лидерства сроки применения инновационных технологий должны быть приравнены к

срокам их возможного копирования конкурентами, а лучше превосходить их.

4) Отказ от имеющегося преимущества для того, чтобы приобрести новое. Отказ такого рода создает барьеры для имитаторов.

Основными причинами, обуславливающие потерю компанией преимуществ считаются:

- Существенное увеличение потерь при производстве, понижение квалификации персонала и т. п.
- Понижение инвестиционной привлекательности компании, в том числе и ее инновационного потенциала.
- Снижение способности к своевременной реакции на возникающие изменения (отказ от инвестирования средств в модернизацию производства, работа на материалах и оборудовании старого образца, использование устаревших технологий, отказ от выпуска нового продукта).
- Ослабление конкуренции на рынке (вследствие возникновения монополистов на рынке, введение новых налогов и пошлин).
- Снижение платежеспособности потребителя (является причиной снижения требований к качеству покупаемых товаров, а также к их ассортименту).

Внешним называется такое преимущество, в основе которого лежат отличительные характеристики продукта, они интересуют заказчика из-за снижения расходов, повышения эффективности. Внутренним называется преимущество, основывающееся на преимуществе компании в отношении потерь при производстве, управления компанией или продуктом, которое создает значимость для производителя, позволяя достичь снижения себестоимости в сравнении с конкурентами. Эти два вида преимущества зачастую являются не сочетающимися, из-за происхождения и при этом

требуют отличающихся способностей и культуры.

Оказать влияние на внешние факторы компания не в силах, но внутренние факторы почти полностью находятся под руководством организации, а если точнее, то обладает всем необходимым для контроля этих факторов.

Внутренние конкурентные преимущества организации включают шесть групп:

1. Структурные:

- Производственная структура организации.
- Миссия организации.
- Организационная структура организации.
- Специализация и концентрация производства.
- Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства.
- Учет и регулирование производственных процессов.
- Персонал.
- Информационная и нормативно-методическая база управления.
- Сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. Ресурсные:

- Поставщики.
- Доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам.
- Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации.
- Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства.
- Оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- Патентованный товар.
- Оборудование.

- Качество изготовления товаров.
4. Управленческие:
- Менеджеры.
 - Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок».
 - Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации.
 - Функционирование системы управления качеством в организации.
 - Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.
5. Рыночные:
- Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации.
 - Доступ к рынку новых технологий.
 - Лидирующее положение на рынке товаров.
 - Эксклюзивность товара организации.
 - Эксклюзивность каналов распределения.
 - Эксклюзивность рекламы товаров организации.
 - Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.
 - Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.
6. Эффективность функционирования организации:
- Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж).
 - Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала).
 - Финансовая устойчивость функционирования организации.
 - Доля экспорта наукоемких товаров.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар; силу конкуренции на выходе системы среди ее конкурентов; силу конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих; силу конкуренции среди товаров-заменителей; появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров; активность контактных аудиторий.

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара: патентоспособность (новизна) структуры или состава товара; рациональность организационной и производственной структур системы; конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий; прогрессивность технологических процессов и оборудования; научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы.

1.2 Стратегии достижения конкурентных преимуществ

В настоящее время выделяют следующие наиболее распространённые стратегии достижения конкурентных преимуществ:

- Стратегия лидерства в издержках (себестоимость продукции);
- Стратегия дифференцирования (обособление товара);
- Стратегия фокусирования (концентрация);
- Стратегия первопроходца (ранний выход на рынок);
- Стратегия синергизма.

Остановлюсь подробнее на каждой из приведенных стратегий достижения конкурентных преимуществ.

Стратегия лидерства в издержках.

Она направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет снижения затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно достижения более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Цель заключается в поддержании преимущества перед конкурентами по затратам и в получении большей прибыли.

Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, квалификации специалистов и т. д.

В этом случае основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат, что является необходимым условием реализации такой стратегии. При этом качество продукции, сервис, другие параметры не столь значимы. Лидерство в издержках - это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это внутренняя стратегия, или стратегия операционной эффективности.

Необходимые рыночные условия:

- спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции.

Стратегия дифференцирования.

Или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик,

методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Для успешной реализации данной стратегии предприятие должно тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они полагают важным и ценным, за что готовы платить. Затем с учетом полученных результатов предприятие должно придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик. Конкурентное преимущество возникает, когда покупатели отдают предпочтение тем товарным характеристикам, которыми предприятие наделяет свою продукцию. Дифференциация может оказаться неудачной, если повышенная цена, которую покупатели готовы платить, не покрывает дополнительных затрат, связанных с обеспечением отличительных характеристик продукции.

Рыночные условия:

- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения

- значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Стратегия фокусирования.

Эту стратегию можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. При этом основу стратегии составляет особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. В сущности, стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных, не традиционных форм, методов и способов их удовлетворения. В этой стратегии также велика роль маркетинга, которая сводится к определению назревших проблем и возможных способов их решения.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина - усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия.

Рыночные условия:

- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;
- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;

- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.

Стратегия первопроходца.

Данная стратегия означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы. Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или на новом рынке.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств - продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно - сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;
- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом.

Рыночные условия:

- отсутствие аналогов продукции;
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки.

Стратегия синергизма.

Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное

преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое, в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

Рыночные условия:

- совместное владение ресурсами и сферами деятельности;
- добровольное объединение усилий.

2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЗАО «ИНТЕГРАТОР ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА»

2.1 Общая характеристика компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»

ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» - компания, учрежденная Управляющей компанией Холдинга «Теплоком» и входящая в состав Холдинга, была зарегистрирована 02.09.2010 г. для реализации комплекса мероприятий в жилом фонде, на объектах бюджетной сферы и организаций жилищно-коммунального хозяйства.

На текущий момент «Интегратор энергетического комплекса» владеет и управляет сетью региональных энергосервисных компаний на территории Российской Федерации. Комплексные энергосберегающие программы на уровне регионов и муниципальных образований реализуются с привлечением средств из внебюджетных источников финансирования. Компания сотрудничает с крупнейшими российскими и зарубежными производителями приборов учета и энергосберегающего оборудования и ведущими кредитно-финансовыми учреждениями.

Компания ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» выступает в качестве:

- 1) Генподрядная организация:
 - Разработка технических решений;
 - Проектирование;
 - Согласование проектов и решений в РСО и надзорных органах;
 - Поставка, монтаж, введение в эксплуатацию оборудования;
 - Управление проектом.
- 2) Инвестор:
 - Предложение вариантов внебюджетного финансирования и софинансирования;
 - Подготовка технико-экономического обоснования

проектов, бизнес-планов и инвестиционных программ.

3) Обслуживающая организация:

- Решения для сервисного обслуживания установленного оборудования и систем;
- Управление и контроль над диспетчерскими службами
- Согласование проектов и решений в ресурсоснабжающих организациях и надзорных органах.

4) Производитель оборудования:

- Три собственные производственные площадки в составе Холдинга: в Санкт-Петербурге, Ленинградской области (поселок Вырица) и Калуге;
- Ежегодно производится более 300 000 единиц оборудования.

В рамках реализации программ энергосбережения ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» предлагает следующие решения:

- Установка и обслуживание узлов учета потребления энергоресурсов (узел учета тепла, воды, газа, электроэнергии);
- Автоматизированный учет энергоресурсов и диспетчеризация;
- Установка оборудования для регулирования потребления энергоресурсов (БИТП, система погодного регулирования);
- Энергоаудит (энергетическое обследование, паспортизация объектов);
- Реализация энергосервисных контрактов (энергосберегающие мероприятия, энергосервис);
- Модернизация источников теплоснабжения объектов малой энергетики.

Ценностями компаниями являются:

- Взаимоуважение;
- Инновационность;
- Партнерское лидерство.

Ключевыми компетенциями у ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» являются следующие технические, финансовые и организационные компетенции:

Технические компетенции:

- Разработка технических решений и спецификаций в соответствии с техническим заданием заказчика;
- Проектирование;
- Согласование проектов и решений в ресурсоснабжающей организации и надзорных органах;
- Подбор поставщиков и подрядчиков;
- Поставка, монтаж, введение в эксплуатацию оборудования и систем;
- Обеспечение сервисного обслуживания установленного оборудования и систем.

Финансовые компетенции:

- Предложение вариантов схем внебюджетного финансирования и софинансирования (инвестиционные соглашения, лизинг, факторинг, энергосервисный контракт, сочетание источников внебюджетного и бюджетного субсидирования);
- Подготовка ТЭО проектов, бизнес-планов и инвестиционных программ.

Организационные компетенции:

- Управление процессом реализации проекта от момента подготовки технических решений до введения в эксплуатацию оборудования и систем;
- Организация эксплуатации и сервисного

- обслуживания;
- Управление и контроль над диспетчерскими службами.

2.2 Организационная структура компании ЗАО

«Интегратор энергетического комплекса»

ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» - является закрытым акционерным обществом.

Высшим органом управления данного общества является Общее собрание акционеров. К функциям данного общества относятся внесения изменений в Устав Общества, реорганизация Общества, ликвидация Общества, изменение Уставного капитала и т.п.

Следующим по значимости органом управления является Совет Директоров Общества, к его функциям относятся определение приоритетных направлений деятельности Общества, создание филиалов, открытие представительств и их ликвидация, назначение и снятие с должности исполняющего обязанности Генерального директора и главного бухгалтера и т.д.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором.

На рис 2.1 приведена организационная структура компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса».

Генеральный директор Общества управляет следующими структурными подразделениями:

1) Административная дирекция

В состав дирекции входят следующие отделы: финансовый отдел, бухгалтерия, юридический отдел, отдел персонала, помощник генерального директора и финансовый контролер.

Задачами подразделения являются:

- организация функциональной поддержки бизнес-процесса по проектам установки узлов учета;
- бухгалтерский и финансовый учет;

- обеспечение в штате компании квалифицированного, компетентного персонала;
- обеспечение информационной и юридической безопасности.

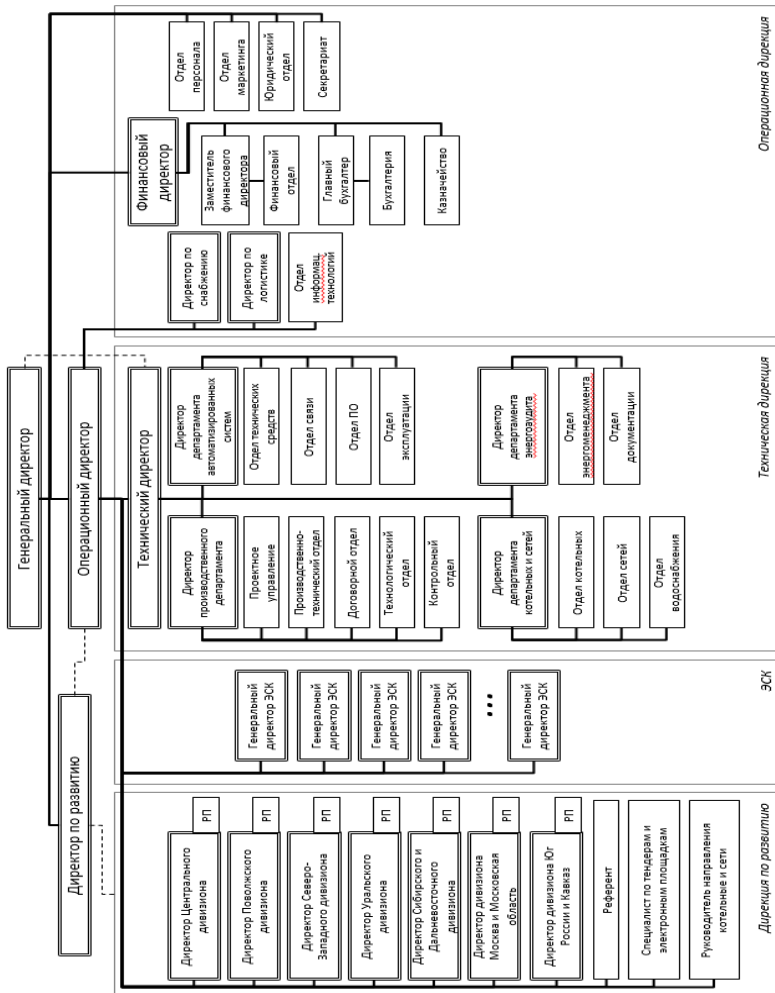


Рисунок 2.1 - Организационная структура компании ЗАО «Интегратор»

2) Операционная дирекция:

В состав дирекции входит производственно-технический отдел, проектный институт, а также обособленные подразделения в регионах.

Задачами подразделения являются:

- адаптация стандартов управляющих компаний для региональных энергосервисных компаний;
- разработка технологий управления финансами, персоналом, информационно-техническим обеспечением, логистикой и снабжением;
- обеспечение централизованного управления в энергосервисной компании на их основе;
- Осуществление контроля за операционной деятельностью в энергосервисных компаниях.

3) Дирекция по развитию.

Задачи подразделения:

- выявление новых потребностей клиентов в регионах;
- обеспечение скорости реагирования на потребности клиентов;
- заключение договоров с соблюдением заданных значений маржинальности;
- определение приоритетов регионального развития и обеспечение достижения заданных показателей доли рынка в каждом регионе;
- управление деятельностью региональных энергосервисных компаний.

4) Техническая дирекция.

Задачами подразделения являются:

- разработка и усовершенствование каждого из предлагаемых компанией продуктов: узлы учета, БИТП, АСКУЭ;
- формирование динамической матрицы продуктов с

- учетом потребности клиентов в каждом регионе;
- контроль производственного процесса в региональных энергосервисных компаниях;
- создание и обслуживание автоматизированной системы учета и управления, диспетчеризации энергоресурсов.

В каждом структурном подразделении есть директор и заместитель дирекции, например, директор по развитию, операционный директор.

Все процессы в данной компании имеют четкий регламент, который утвержден и с которым каждый сотрудник должен быть ознакомлен.

Управленческое решение составляет один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией (поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления).

На совещаниях, проводимых еженедельно Генеральным директором и директорами подразделений, решаются текущие вопросы, связанные с деятельностью компании: распределение денежных средств, приоритет работ, объем работ, распределение сотрудников по объектам и т. п.

Реализацией функций планирования и прогнозирования занимаются финансовый директор и операционный директор. Раз в год проводится сессия, на которой представляется стратегия компании на следующий год. При запуске любого проекта представитель дирекции по развитию представляет экономическое обоснование, где указывает прогнозируемую прибыль. После проверки финансовый контроллер отправляет файл с расчетами руководителям подразделений для согласования.

Функции контроля и координации возложены на нескольких сотрудников. Распределением работ и ресурсов занимается операционный директор, контроль за денежными средствами, выделяемыми на конкретный проект, осуществляет администратор проекта и финансовый контроллер.

На рис. 2.2 приведены функциональные обязанности топ-менеджеров компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса».



Рисунок 2.2 - Функциональные обязанности топ-менеджеров.

2.3 Анализ конкурентных сил, действующих на ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»

В связи с тем, что невозможно проанализировать и оценить положение компании без исследования структуры и динамики отрасли, проведем отраслевой анализ с помощью модели Портера (модель пяти сил конкуренции). Напомню, что Портер аргументировал свою модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Применим данную модель на практике:

Первая сила Портера - Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей:

Компания ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» предлагает на рынке энергосбережения следующие продукты:

- Установка оборудования для учета энергоресурсов;
- Внедрение систем диспетчеризации;
- Модернизация и реконструкция объектов водоснабжения и водоотведения;
- Модернизация и реконструкция котельных и тепловых сетей;
- Внедрение систем погодного регулирования, БИТП.

Кроме указанных продуктов компания ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» предлагает комплексный подход к организации учета на примере на рисунке 2.3.

Основными компетенциями компании, как оператора являются прежде всего:

- Опыт построения масштабных интегрированных систем учета на муниципальном и региональном уровнях;
- Привлечение финансовых средств под собственные

- гарантии;
- Поставка и внедрение необходимого оборудования и систем;
 - Комплексный подход к организации учета энергоресурсов.

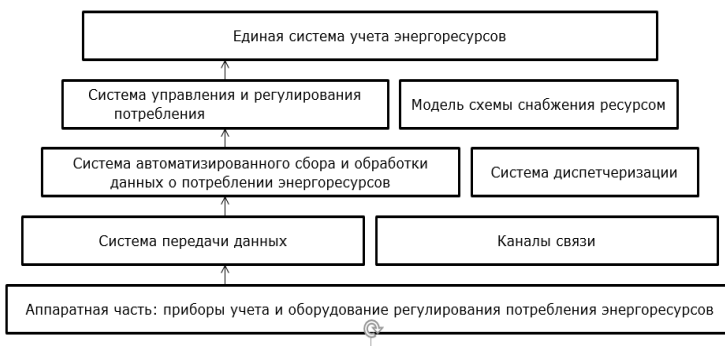


Рисунок 2.3 - Комплексный подход

Одним из самых востребованных продуктов является установка оборудования для учета энергоресурсов.

Внедрение учета энергоресурсов является первым шагом на пути повышения энергетической эффективности объекта.

Компания ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» предлагает организацию приборного учета тепловой энергии, воды, газа, электроэнергии на оборудовании собственного производства с использованием комплектных монтажных устройств (изображено на рис. 2.4).

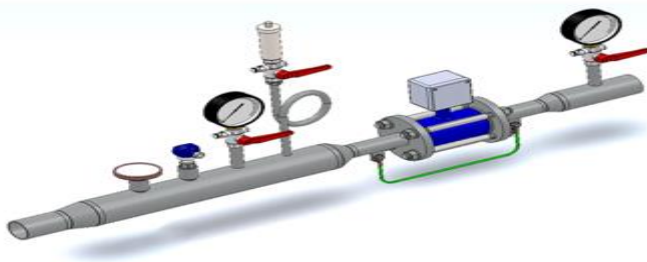


Рисунок 2.4 - Комплексное монтажное устройство

Комплексное монтажное устройство состоит из блока монтажного устройства и комплекта приборов счетчика энергоресурсов, а также показывающих устройств.

По дополнительному заказу осуществляется поставка комплекта запорной арматуры.

Благодаря установке узлов учета удастся решить следующие задачи:

- перейти от нормативных расчетов к расчетам за фактически потребленные энергоресурсы;
- обеспечить контроль за объемами потребляемых ресурсов и создать систему прозрачных расчетов с ресурсоснабжающими организациями на основе достоверных данных учета;
- создать стимул к экономии энергоресурсов;
- с помощью данных учета фактически потребляемых энергоресурсов рассчитать, насколько можно сократить потребление и сколько на этом можно сэкономить за счет внедрения систем регулирования.

Реализация проекта в регионе РФ происходит через массовый контракт с рассрочкой платежа.

Общая схема реализации: комплексный контракт на установку узлов учета и систем диспетчеризации.

Результатами реализации такого проекта для заказчика является не только субсидии от Фонда содействия развитию ЖКХ, Министерства регионального развития и т. п., но и снижение размеров платежей за энергоресурсы:

1. снижение размера оплаты за тепловую энергию до 15%;
2. снижение размера оплаты за горячее и холодное водоснабжение до 11%;
3. снижение размера оплаты за электроэнергию до 5%.

Срок окупаемости составляет один отопительный сезон.

Следующим предлагаемым продуктом по востребованности является установка систем диспетчеризации.

Реализация проекта в регионах РФ происходит аналогично установке узлов учета, то есть через массовый контракт через рассрочку платежа.

Общая схема реализации выглядит следующим образом:

- Внедрение комплекса программных продуктов для обеспечения трех уровней диспетчеризации;
- техническая диспетчеризация;
- начисление платежей через интернет, а также хранение и обработка данных в разрезе лицевого счета;
- стыковка с информационными системами банков, жилищной инспекции, управляющих компаний, ресурсоснабжающих организаций.

При реализации проекта заказчик получает результаты:

1. Минимизацию ручного труда (за счет удаленного доступа к каждому прибору, установленному на объектах и возможности через интернет получать информацию о состоянии системы);

2. Увеличение прозрачности начисления коммунальных платежей.

Продуктом, набирающим популярность в последнее время, является установка систем регулирования и управления энергопотреблением.

Внедрение систем регулирования потребления позволит добиться реальной экономии энергоресурсов. Благодаря установке данного оборудования удастся решить следующие задачи:

- Обеспечивает комфортную температуру в помещениях в зависимости, например, от температуры наружного воздуха или неравномерности солнечного нагрева стен. Также регулирование позволяет гарантировать потребителям нормативную температуру горячей воды. Как показывает практика, при правильно организованном регулировании платежи за тепловую энергию снижаются до 20-30% в зависимости от типа дома;

- Регулирование также позволяет перераспределить и выровнять тепловую нагрузку в сети для потребителей, расположенных на отдаленных участках от источника теплоснабжения;
- Автоматизированный сбор данных и диспетчеризация позволяют оперативно выявлять и устранять неполадки в инженерных сетях, передавать данные о потреблении ресурсоснабжающим организациям и в городской расчетный центр, фиксировать точные периоды отсутствия ресурса.

Вторая сила Портера - Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции:

Это связано с высоким уровнем насыщения рынка, со снижением объема рынка и жесткой ценовой конкуренцией, отсутствия возможности в повышении цен.

В настоящее время на рынке существует более 10 компаний, которые предлагают похожий вариант услуг, а что касается темпов роста рынка, то на текущий момент, все находится в состоянии снижения, в связи с чем и возрастает риск постоянного передела рынка.

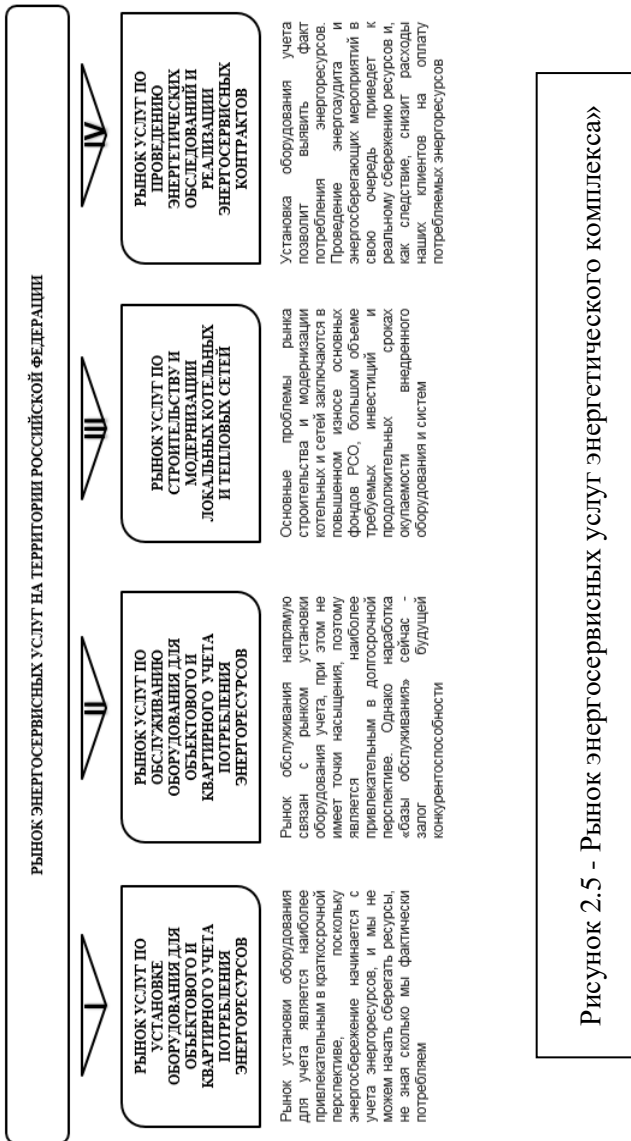
Факторы положительного влияния:

- Ответственность ресурсоснабжающих организаций за установку узлов учета энергоресурсов: централизация принятия решений (нет необходимости налаживать контакт с каждой управляющей компанией в регионе);
- Решение о финансировании капремонта из Фонда ЖКХ будет приниматься при достижении оснащенности приборами учета не менее 100% многоквартирных домов в регионе, 100% - для решения о предоставлении федеральных субсидий. Это стимулирует ресурсоснабжающие организации ускорить процесс оснащения всех объектов приборами учета.
- Включение в комплексные проекты этапа диспетчеризации, так как компания обладает необходимыми техническими решениями, то это приведет к укреплению позиций на рынке.

Факторы отрицательного влияния:

- С одной стороны, ненадежность управляющих компаний как лизингополучателей, и, с другой стороны, нежелание финансовых институтов идти на риски в сфере ЖКХ;
- Высокая стоимость комплекта общедомовых приборов учета (включая работы по проектированию, монтажу, пуско-наладке) не позволяет реализовывать программы без привлечения внешнего финансирования;
- Высокий уровень конкуренции.

Разделение рынка энергосервисных услуг изображено на рисунке 2.5.



Приоритетными рынками для компании являются рынки установки и обслуживания оборудования для учета энергоресурсов и рынок оборудования для регулирования потребления. Выход на остальные рынки будет реализован в рамках пилотных проектов.

Остановлюсь подробнее на приоритетных рынках.

1.1) Сегмент управления - органы местного самоуправления.

1.2) Объект управления - объекты бюджетной сферы.

Источник финансирования - бюджет, привлеченное внебюджетное финансирование.

Центр принятия решений - ресурсоснабжающие организации.

Группы влияния - органы исполнительной власти федерального уровня.

Базовые потребности:

- Переход от нормативных расчетов за энергоресурсы к фактическим;

- Выполнение требований Ф3-261

Искомые выгоды:

- Возможность экономить бюджетные средства по статье оплаты за потребление энергоресурсов.
- Насыщение сегмента = 67,05%
- Классификация рынка энергосервисных услуг на территории Российской Федерации
- Минимальная потребность (гарантированный спрос) = 16,19 млрд. руб.

2.1) Сегмент «Управляющие компании многоквартирных домов»

2.2) Объект управления - многоквартирные жилые дома.

Источник финансирования - средства собственников помещений в многоквартирном доме, привлеченное финансирование, бюджетное софинансирование.

Центр принятия решений - ресурсоснабжающие организации.

Группы влияния - руководители управляющих компаний, собственники помещений в многоквартирном доме, органы

исполнительной власти.

Базовые потребности:

- Переход от нормативных расчетов за энергоресурсы к фактическим;

- Выполнение требований ФЗ-261.

Искомые выгоды:

- Возможность экономить средства собственников помещений на оплату потребляемых энергоресурсов на общедомовые нужды.
- Насыщение сегмента = 13,23%
- Минимальная потребность (гарантированный спрос) = 242,5 млрд. руб.
- Максимальная потребность (предельный спрос) = 669,2 млрд. руб.

3.1) Сегмент управления - ресурсоснабжающие организации.

3.2) Объект управления - локальные котельные.

Источник финансирования - собственные средства, привлеченное финансирование, бюджетное финансирование.

Центр принятия решений - руководители ресурсоснабжающих организаций, органы исполнительной власти.

Группы влияния - начальник отдела тепловодоснабжения, органы исполнительной власти регионального и федерального уровня.

Базовые потребности:

- Переход на расчеты за фактически переданные сетевым организациям ресурсы;

- Выполнение требований ФЗ-261.

Искомые выгоды:

- Получение дохода за фактически переданные ресурсы в распределительные сети без учета потерь в этих сетях.
- Минимальная потребность (гарантированный спрос) = 3,65 млрд. руб.

4.1) Сегмент управления - органы местного самоуправления.

4.2) Объект управления - объекты бюджетной сферы.

Источник финансирования – бюджет.

Центр принятия решений - руководители органов исполнительной власти.

Группы влияния - органы исполнительной власти федерального уровня.

Базовые потребности:

- Техническое обслуживание установленного оборудования

- Дистанционный сбор достоверных показаний о потреблении энергоресурсов в бюджетных учреждениях

Искомые выгоды:

– Возможность экономить бюджетные средства на обслуживание оборудования учета за счет оптимизации расходов и внедрения систем автоматизированного сбора и диспетчеризации

– Максимальная потребность (предельный спрос) = 11,03 млрд. руб.

5.1) Сегмент управления - управляющие компании многоквартирных домов.

5.2) Объект управления - многоквартирные жилые дома.

Источник финансирования - средства собственников помещений в многоквартирных домах.

Центр принятия решений - руководители управляющих компаний (по решению собрания собственников).

Группы влияния - главный инженер управляющей компании, собственники помещений в многоквартирном доме, ресурсоснабжающие организации.

Базовые потребности:

- Техническое обслуживание установленного оборудования;

- Дистанционный сбор достоверных показаний о потреблении энергоресурсов в многоквартирных домах.

Искомые выгоды:

- Сокращение расходов на обслуживание оборудования учета за счет оптимизации расходов и внедрения систем автоматизированного сбора и диспетчеризации.
- Максимальная потребность (предельный спрос) = 66, 221 млрд. руб.

Теперь поговорим о среднем уровне угрозы входа новых игроков.

Два или три крупных игрока держат около 50% рынка, экономия на масштабе при производстве товара или услуги существует у нескольких компаний, государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения, при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены.

В настоящее время основными конкурентами ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» являются следующие компании: ЗАО «Взлет», ООО «ТБН Энергосервис», монтажные структуры производителей приборов учета (ЗАО «НПФ «Логика», ООО «Интелприбор»), новые интеграторы (ООО «РосЭнергосбережение», ООО «Ником-Инвест», ЗАО «Аэртон»).

Рассмотрим сильные и слабые стороны каждой из этих компаний. Для наглядности все данные привожу в виде таблицы.

Для начала рассмотрим показатели основных конкурентов, они приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ сильных и слабых сторон ЗАО «Взлет» и ООО «ТБН Энергосервис»

Ком- я	Сильные стороны	Слабые стороны
ЗАО «Взлет»	В отличие от ряда других производителей в линейке продуктов есть как электромагнитные, так и ультразвуковые теплосчетчики;	Предлагают только приборы; отсутствуют прочие направления энергосервиса, которые позволили бы реализовывать комплексные программы;
	Разнообразие финансовых схем, в том числе рассрочка без удорожания;	Отсутствуют партнерские отношения с крупными кредитно-финансовыми учреждениями;
	В компании создано управление комплексными проектами;	Отсутствует сеть энергосервисных компаний;
	Отработанная схема использования административного ресурса;	Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем;
	По мнению ряда заказчиков у ЗАО «Взлет» более совершенная система диспетчеризации, чем у ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»;	Наличие негативного опыта (Санкт-Петербург в 2008 году, Владикавказ в 2011 году) при попытке реализации масштабных проектов;
	Широкая сервисная сеть (87 сервисных центров);	Отсутствует сопутствующее оборудование для установки узла учета тепловой энергии;
	Широкая региональная сеть, собственные склады, быстрая поставка оборудования (38 субъектов);	Технологические недостатки оборудования (пластиковый корпус расходомеров), отмечаемые клиентами.
	В некоторых регионах осуществляется отгрузка со склада без аванса в рассрочку до конца года.	

Окончание таблицы 2.1

ООО «ТБН ЭНЕРГОСЕРВИС»	Есть опыт реализации энергосервисных мероприятий на объектах бюджетной сферы (Москва, Московская область);	Отсутствуют отработанные финансовые схемы привлечения средств из источников внебюджетного финансирования
	Активное использование административного ресурса;	Малое количество собственных представительств в регионах;
	По мнению ряда заказчиков у «ТБН Энергосервис» более высокое качество продукции, чем у той, которую использует ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»;	Отсутствует сеть энергосервисных компаний;
	Партнерские отношения с крупными кредитно-финансовыми учреждениями;	
	Опыт реализации крупных региональных проектов.	

Подведем итоги в сравнении этих компаний.

Компания ООО «ТБН ЭНЕРГОСЕРВИС» - обозначенные и отработанные финансовые схемы отсутствуют.

Компания ЗАО «Взлет» предлагает следующие схемы:

- 1) Рассрочка - аванс составляет 25%; рассрочка на 2 года; позиционируется как «беспроцентная» (есть весомые подозрения, что инфляционные риски заложены в стоимость оборудования)
- 2) Проектное финансирование - схема создания совместного предприятия (ЗАО «Взлет» участвует в прибыли предприятия); привлечение собственных средств в размере 15-30%; заявленная окупаемость проекта не более 5 лет
- 3) Лизинг - аванс составляет 10-25%; рассрочка на 2-5 лет;

- удержание не больше ставки рефинансирования в рублях; не требуются гарантии и поручительства; оператор лизинговых сделок - ООО «Взлет-Финанс»
- 4) Кредитование в рамках энергосервисных контрактов - ЗАО «Взлет» выступает в качестве поставщика оборудования при реализации энергосервисных мероприятий
 - 5) Инвестиционные проекты - привлекается бизнес-партнер, которые инвестирует в проект денежные средства; ЗАО «Взлет» «инвестирует» оборудование.

Теперь рассмотрим сильные и слабые стороны монтажных структур производителей приборов учета, данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ сильных и слабых сторон монтажных структур производителей приборов учета

Компания	Сильные стороны	Слабые стороны
НПФ «Логика»	Система «склад-магазин»: быстрая комплектация оборудования разных производителей	Предлагают только «железо» (при этом нет собственного расходомера);
		отсутствуют прочие направления энергосервиса, которые позволили бы реализовывать комплексные программы
	Обширная сервисная сеть	Отсутствуют партнерские отношения с крупными кредитно-финансовыми учреждениями
Отсутствует сеть энергосервисных компаний		
		Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем

Окончание таблицы 2.2

ООО «ИНТЕЛПРИБОР»	Развитая дилерская сеть	Предлагают только «железо»; отсутствуют прочие направления энергосервиса, которые позволили бы реализовывать комплексные программы
	Активное участие в конкурсах и тендерах, проводимых администрациями регионов (например, Красноярск, Тамбов, тендер ОАО «РКС»)	Отсутствуют партнерские отношения с крупными кредитно-
		финансовыми учреждениями
		Отсутствует сеть энергосервисных компаний
		Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем

Финансовые схемы у выше перечисленных компаний отсутствуют.

Анализ сильных и слабых сторон компаний интеграторов финансовых схем приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ сильных и слабых сторон компаний интеграторов финансовых схем

Компания	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «РосЭнергоСбережение»	Сформированы финансовые схемы	Отсутствует собственное производство; нет тесной связи с производителем приборов учета; отсутствует материально-техническая база
	Партнерские отношения с крупными кредитно-финансовыми учреждениями	Отсутствует сеть энергосервисных компаний
	Возможность использовать административный ресурс в городах присутствия предприятий группы «ИСТ»	Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем Штат сотрудников не сформирован, отсутствуют специалисты в области энергосбережения

Продолжение таблицы 2.3

Инвестиционная группа «Бизнес Центр»	Возможность использовать опыт группы компаний «ИКТ» по реализации проектов повышения энергоэффективности и предприятий	Отсутствует собственное производство; нет тесной связи с производителем приборов учета
	Есть собственные представительства в регионах (Уфа, Таганрог, Ростов-на-Дону)	Нет финансовых схем кроме инвестиционных проектов
		Практических результатов работы представительств достигнуто не было
ООО «НИКОМ-ИНВЕСТ»	Схема аренды без авансовых платежей («вечный счетчик»)	Отсутствует собственное производство; нет тесной связи с производителем приборов учета; отсутствует материально-техническая база
	Высокая публичная активность	Отсутствует сеть энергосервисных компаний
		Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем

Окончание таблицы 2.3

ЗАО «АЭРТОН»	Связь с аффилированными структурами «КЭС-Холдинга»; возможность использовать административный ресурс	С ЗАО «Аэртон» отказались работать ведущие производители приборов учета (Теплоком, Взлет, ТБН), поэтому ставятся простейшие узлы учета.
	Опыт установки узлов учета за бюджетные средства	Отсутствует собственное производство; нет тесной связи с производителем приборов учета;
		отсутствует материально-техническая база
	Высокая публичная активность	Отсутствует сеть энергосервисных компаний
		Отсутствие успешного опыта реализации крупных региональных проектов и отработки финансовых схем

ООО «РосЭнергоСбережение» предлагает следующие финансовые схемы:

- 1) Рассрочка - без аванса; рассрочка до 5 лет; прибор в собственности потребителя с момента сдачи в эксплуатацию; не требуется поручительств и обязательств;
- 2) Лизинг - без аванса; лизинг на 5 лет; прибор в

собственности лизингодателя на период действия договора лизинга; не требуется поручительств и обязательств;

- 3) Кредит - инвестор (ООО «РосЭнергоСбережение») кредитует ресурсоснабжающую организацию в целях установки приборов учета; прибор в собственности потребителя с момента сдачи в эксплуатацию.

Инвестиционная группа «Бизнес-центр» предлагает финансовые схемы в виде инвестиционные проекты (от 5 млн. \$, окупаемость - 5-10 лет).

ООО «НИКОМ-ИНВЕСТ» предлагает финансовые схемы аренды без авансовых платежей («вечный счетчик»).

Высокий уровень угрозы потери клиентов связан в первую очередь с тем, что незначительная часть клиентов держит около 50% продаж, соответственно, компания вынуждена постоянно идти на уступки, покупатель всегда будет переключаться на услуги с более низкой ценой, а услуги компании не уникальны, существуют полные аналоги.

Учитывая, что на текущий момент основным видом деятельности является монтаж узлов учета на объектах ЖКХ и прочих, то главная цель взаимодействия с поставщиками является бесперебойное обеспечение монтажных бригад комплектующими.

Основной целью работы с поставщиками является выход на компанию производителя. Для этого активно ведется поиск новых поставщиков посредством интернета, а также профильных выставок.

С некоторыми иностранными производителями, такими как Itron (Франция), Landis (Германия), заключены партнерские соглашения на представление их продукции в РФ.

С одной стороны, положительный момент сотрудничества с производителями - это стоимость (отсутствие наценки посредников), выгодные условия. Также вопросы по качеству продукции решаются быстрее, но с другой стороны, если это зависимость от иностранного поставщика, на отношение с которым влияет политическая обстановка в мире, есть вероятность усиления давления со стороны поставщика.

В компании для анализа поставщиков создан отчет, в котором содержится анализ каждого поставщика по основным критериям: своевременность выполнения поставок, отсутствие недосдач и пересортицы, качество продукции, повышение цены в отчетном периоде, своевременность предоставления бухгалтерских документов и т.д. На основании этих данных есть реестр, в котором поставщики, находящиеся в самом конце по окончании отчетного периода, отсеиваются. Данная информация всегда открыта для руководства компаний-поставщиков для того, чтобы они могли своевременно реагировать на критику.

Что касается оплаты размещенных заказов: платежи осуществляются на условиях отсрочки, в среднем через 60 дней после поступления материалов.

С учетом того, что в основном организация существует на внешнем финансировании, то каждый менеджер снабжения заинтересован в преобладании договоров с максимально большой отсрочкой платежа (это сказывается на премии по итогам месяца).

Нарушение условий оплаты приводит к остановке отгрузки материалов, и, как следствие, ведет к ухудшению условий договора.

Оценка конкурентных преимуществ ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» изображена на рисунке 2.6.

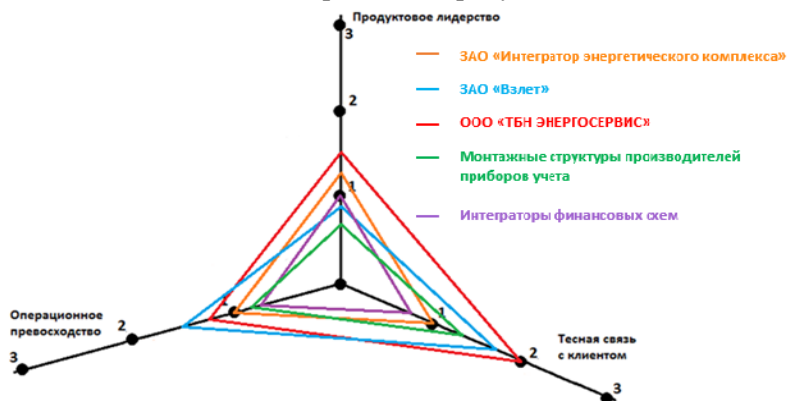


Рисунок 2.6 - Оценка конкурентных преимуществ.

2.4 Анализ внешней среды компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»

2.4.1 PEST-анализ

Компоненты внешней среды могут влиять на компанию напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и др.), либо косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Факторы, определяющие состояние макросреды компании, указаны в таблице 2.4:

Таблица 2.4 - Факторы, определяющие состояние макросреды компании

Политические факторы	Экономические факторы:
1. Законодательство в области энергосбережения (в частности ФЗ № 261);	1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления;
2. Антимонопольное и трудовое законодательство;	2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы;
3. Налоговая политика и законодательство в этой сфере;	3. Процентная ставка и курс национальной валюты (кредитование и работа с иностранными поставщиками);
	4. Конкуренция, альтернативные поставщики.
Социокультурные факторы	Технологические факторы:
1. Уровень образования населения (в компании работают сотрудники с высшим образованием);	1. Ускорение и развитие научно-технического процесса;
2. Изменение вкусов и предпочтений потребителей (отношение к энергосбережению);	2. Разработка и внедрение новых технологий;

Окончание таблицы 2.4

3. Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию (корпоративная культура).	3. Плохая совместимость дорогого импортного оборудования с нашей инфраструктурой и условиями эксплуатации.
---	--

После определения факторов необходимо оценить степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние), для ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» оценка приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Оценка степени влияния факторов на деятельность компании

Факторы макросреды	Вероятность	Влияние	Суммарное влияние
Политические факторы:			0,2
1. Законодательство в области энергосбережения (в частности ФЗ № 261);	1,0	+3	3
2. Антимонопольное законодательство и трудовое законодательство;	0,6	-2	-1,2
3. Налоговая политика и законодательство в этой сфере;	0,8	-2	-1,6
Экономические факторы:			-15,5
1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления;	0,7	-5	-3,5

Окончание таблицы 2.5

2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы;	0,8	-5	-4,0
3. Процентная ставка и курс национальной валюты	1,0	-5	-5,0
4. Конкуренция, альтернативные поставщики.	1,0	-3	-3,0
Социокультурные факторы:			11,3
1. Уровень образования населения (в компании работают сотрудники с высшим образованием);	0,9	+4	3,6
2. Изменение вкусов и предпочтений потребителей (отношение к энергосбережению);	0,9	+5	4,5
3. Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию (корпоративная культура).	0,8	+4	3,2
Технологические факторы:			9,5
1. Ускорение и развитие научно-технического процесса;	0,8	+5	4,0
2. Разработка и внедрение новых технологий;	0,6	+5	3,0
3. Плохая совместимость дорогого импортного оборудования с нашей инфраструктурой и условиями эксплуатации.	0,5	+5	2,5

Как видно из анализа, наиболее сильное негативное влияние на компанию оказывают экономические и политические факторы. Экономические факторы оказывают более негативное влияния, так как деятельность компании, хоть и не много, но зависит от иностранных поставщиков. В связи с высокой конкуренцией в отрасли компания предлагает своим клиентам различные варианты сотрудничества, чаще всего – это рассрочка на длительный срок, что подразумевает использование собственных средств (при их недостатке – кредитных). Текущая нестабильная экономическая ситуация приводит к росту процентной ставки по кредитам, стоимости материалов, работ, что в совокупности приводит к реализации проекта в убыток.

2.4.2 SWOT-анализ

Методология SWOT-анализа предполагает определение внутренних сильных и слабых сторон компании; внешних возможностей и угроз, а также, установление связей между ними.

Первым шагом в проведении SWOT анализа является определение сильных и слабых сторон компании.

Сильные стороны компании:

- Наличие финансовых инструментов для реализации проектов по оснащению объектов узлами учета и снижению объемов потребления энергоресурсов;
- Тесная связь с производителем приборов учета.

Слабые стороны компании:

- Отсутствие набора финансовых инструментов (схемы инвестиционного финансирования) для модернизации локальных и муниципальных котельных и тепловых сетей;
- Отсутствие схемы инвестиционного финансирования энергосервисных контрактов;
- Отсутствие контакта с большинством клиентов и лиц влияния в регионах;
- Отсутствие быстрой реакции на потребности клиента;
- Отсутствие отработанной технологии организации и управления масштабными проектами;
- Отсутствие сформированного бренда компании.

Вторым шагом SWOT анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем.

Возможности:

- Емкость рынка (в рамках положений федерального закона №261) в разы превышает возможности реализации программ энергосбережения.

Угрозы:

- Объединение крупных производителей с финансовыми

- институтами с целью формирования компании-интегратора;
- Этап формирования рынка ограничен во времени двумя - тремя годами;
 - Слабые экономические и правовые стимулы к выполнению требований 261 ФЗ собственниками помещений в МКД, управляющими компаниями(ТСЖ);
 - Отсутствие финансирования установки оборудования учета и регулирования энергоресурсов;
 - Слабая финансовая устойчивость управляющих компаний (ТСЖ);
 - Отсутствие законодательной базы по реализации энергосервисных контрактов.

Учитывая вышеперечисленные аргументы, составляем развернутую таблицу SWOT-анализа (рис.2.7).

	<p>Сильные стороны компании</p> <p>Значительная емкость рынка и незавершенный процесс его формирования позволяют компании использовать все возможные выгоды на лиц, принимающих решения, с предложением о реализации программ по установке оборудования учета и регулировании потребления энергоресурсов, но...</p>	<p>Слабые стороны компании</p> <p>Отсутствие схем внебюджетного финансирования программ по установке оборудования учета и слабая развитость значительной части технологических компетенций не позволяют компании в короткий промежуток времени выстроить работающую сеть энергосервисных компаний и приступить к реализации региональных программ. От компании требуется...</p>
<p>Возможности рынка</p>	<p>НО</p> <p>НО</p>	<p>Требуется</p>
<p>Угрозы рынка</p>	<p>Отсутствие реальных схем внебюджетного финансирования программ по установке оборудования учета, и стимулов к их реализации у собственников помещений в многоквартирных домах, и в то же время ЖКХ, как сфера «живых денежных потоков» становится все более привлекательным для финансовых институтов, готовых инвестировать в крупные проекты. От компании требуется...</p>	<p>Требуется, в партнерстве с крупными финансовыми институтами создать схемы внебюджетного финансирования программ по установке оборудования учета для основных типов клиентов, наращивание технических и технологических компетенций для соответствия текущим запросам целевых групп клиентов и оперативного реагирования на изменение рынка и поведение рыночных операторов</p> <p>Требуется</p>

Рисунок 2.7 - SWOT-анализ

3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЗАО «ИНТЕГРАТОР ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА»

3.1 Разработка рекомендаций для формирования стратегии достижения конкурентных преимуществ

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий, направленных на формирование стратегии достижения конкурентных преимуществ.

Приведенные во втором разделе данные о компании, продуктах, рынке энергосбережения, а также анализ внутренней и внешней среды показывают, что ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» занимает одно из лидирующих мест на рынке установки и обслуживания оборудования для учета и регулирования энергоресурсов и их потребления.

В целях повышения эффективности своей деятельности, укрепления существующих конкурентных преимуществ, а также достижения новых, необходимо предпринять следующие меры:

Для улучшения конкурентного преимущества «тесная связь с клиентом»:

- 1) Сформировать сеть энергосервисных компаний, имеющих налаженные контакты с администрациями муниципальных образований, руководством ресурсоснабжающих организаций и управляющих компаний.
- 2) Руководству ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» необходимо разрабатывать и работать над укреплением сотрудничества с центрами принятия решений в регионах.
- 3) Необходимо заняться разработкой бренда ЗАО «Интегратор энергетического комплекса», в частности необходимо улучшить систему обратной связи с клиентом, чтобы своевременно реагировать на его замечания и пожелания.

Для улучшения показателя «Операционное превосходство»:

- 1) Организация и внедрение проектного офиса компании, программного обеспечения для управления проектами.
- 2) Создание технологии управления себестоимостью, организация учета затрат. (Здесь может помочь объединение отделов снабжения в единый центр поставки комплектующих. Зачастую поставщики, с которыми сотрудничают отделы снабжения, пересекаются друг с другом. Объединение в единый центр поставки позволит договориться о более выгодных условиях работы с поставщиками, за счет роста объёма покупаемых материалов. Например, увеличение отсрочки платежа за материалы до 180 дней. Это позволит сократить себестоимость проекта);

Работа с персоналом компании:

- 1) Необходимо набрать квалифицированный персонал для решения задач по реализации проектов, повысить квалификацию уже нанятых сотрудников;
- 2) Взять под контроль своевременную реализацию взятых на себя обязательств по всем проектам;

Улучшить показатель «продуктовое лидерство» маловероятно, поскольку схемы финансирования универсальны и быстро копируются конкурентами. Монтажные структуры производителей приборов учета будут отставать из-за отсутствия тесных связей с банками-партнерами.

Но на перспективу крайне важно сменить подход к рынку приборного учета: уход от разовых установок к комплексному подходу в формате реализации программ на уровне муниципальных образований (регионов) с установкой комплексных узлов учета и внедрением систем информационного и технического обслуживания

оборудования. Обращать внимание потенциальных заказчиков на возможности реализации сложных проектов следует уже в начале переговоров.

3.2 Оценка эффективности внедрения системы управления проектами

Повышение эффективности деятельности компании требует работы по оптимизации процессов, а учитывая, что вся деятельность ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» является проектно-зависимым, то необходимость овладеть стандартами управления проектами становится первоочередной.

Внедрение такой системы позволит достичь следующих результатов:

- Автоматизировать бизнес-процессы и планирование проектов, управление изменениями и закрытия проектов.
- Календарное планирование и контроль реализации проектов.
- Консолидация информации о совокупности реализуемых проектов для проведения анализа и формирования отчетности.
- Организация хранения документов по проектам.
- Автоматизация процесса формирования, утверждения и ведения бюджета проекта.

В качестве экономических показателей эффективности внедрения систем управления, часто рассматриваются:

- Повышение эффективности использования ресурсов (15-40%);
- Повышение уровня обслуживания клиентов (25-60%);
- Снижение затрат в размере 10% по операционной деятельности.

Стоимость инвестиций в проект составит:

- разработка и покупка ОС – 650 000 руб
- обслуживание и лицензия – 170 000 руб
- обучение сотрудников, разработку типовых инструкций по работе с программой составляет: 120 000 руб.
- Итого: 940 000 руб.

Произведем оценку эффективности проекта на основании снижения затрат по операционной деятельности в размере 10%.

В таблице 3.1 приведены данные по показателям компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» по операционной деятельности за 2015 год.

Таблица 3.1 – Показатели операционной деятельности за 2015 год

Показатели	До внедрения проекта
Выручка от основной деятельности (тыс. руб.)	182974
Выплаты поставщикам (тыс. руб.)	90337
Расходы (тыс. руб.)	74131
Налоги, в т.ч. (тыс. руб.)	3348
НДС (тыс. руб.)	2023
Налог на прибыль (тыс. руб.)	1256
Прочие налоги (тыс. руб.)	151
Денежный поток от операционной деятельности (тыс. руб.)	15158

Показатели оценки эффективности проекта приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Показатели оценки эффективности проекта

Показатель	Значение
Инвестиции (тыс. руб.)	940
Ставка дисконтирования	34%
КДДП (тыс.руб.)	11311,9
ЧД (тыс.руб.)	575,8
Интегральный экономический эффект	16,5
ИД	1,6

Учитывая полученные результаты, я прихожу к выводу, что предложенный мною проект внедрения системы управления проектами является эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При всем многообразии форм бизнеса существуют основы, обязательные практически для всех областей коммерческой деятельности, на которые необходимо опираться для своевременной реакции на любые угрозы, которые могут повлиять на деятельность компании.

Для эффективного функционирования компании необходимо точно знать преимущества, объективно оценивать слабые и сильные стороны, угрозы и возможности рынка, своевременно и детально анализировать деятельность конкурентов на интересующем рынке. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности или его некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям.

В рамках данного дипломного проекта были поставлены задачи:

- 1) изучить методы анализа и оценки конкурентных преимуществ компании;
- 2) проанализировать деятельность компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» для определения его конкурентных преимуществ;
- 3) сформировать стратегию достижения конкурентных преимуществ компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»;
- 4) разработка мероприятий для усиления конкурентных преимуществ компании ЗАО «Интегратор энергетического комплекса»;

Изучив и проведя анализ конкурентов, я определил, что ЗАО «Интегратор энергетического комплекса» занимает одно из лидирующих мест на рынке энергосбережения.

Но для того, чтобы не только сохранить лидирующие позиции, но и закрепить их на длительное время, руководству компании

необходимо уделить пристальное внимание конкурентным преимуществам.

Проанализировав работу компании «ЗАО «Интегратор энергетического комплекса», я выявил недоработку в отсутствии системы управления проектами, что приводило к дополнительным затратам компании в операционной деятельности.

Для исправления ситуации мною была дана рекомендация внедрить интегрированную систему управления проектами.

Итак, после проведения всех расчетов, ключевые показатели получились следующими:

- Сумма инвестиций -940 тыс. руб.;
- Срок окупаемости – 1 год и 6 месяцев;
- Ставка дисконтирования – 34% в год;
- Чистый дисконтированный доход - 23741 тыс. руб.;
- Интегральный экономический эффект – 16,5;
- Индекс доходности –1,6

Исходя из данных показателей, можно сделать вывод, что проект финансово реализуем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беа, Ф. А. Экономика предприятия : учебник / Ф. А. Беа, Э. Дихтла, М. М. Швайтцер; ИНФРА-М, 2009. – 928 с.
2. Википедия. - (<https://ru.wikipedia.org>)
3. Волков, О.И. Экономика предприятия : учебное пособие / О. И. Волков, 2-е изд. перераб. и доп. – М.; ИНФРА – М, 2009. – 520 с.
4. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Зайцев Л. Г., Соколова М.И.: М: - МАГИСТР, 2008. – 525 с.
5. Ключарева, Н.С. Экономическая оценка инвестиций в машиностроении [Текст]: учебное пособие. Изд. второе испр. и доп./ Ключарева Н.С., Землякова Е.Е., Колисниченко – Янушева Д.С. Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 122 с.
6. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности: учебное пособие для вузов. / Э.И. Крылов. - М.: Финансы и статистика, 2007.– 500 с.
7. Михайлова, Э. А. Экономическая оценка инвестиций[Текст]: учеб. пособие / Э. А. Михайлова, Л. А. Орлова. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 176 с.
8. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. Оптимизация бизнес-процессов [Текст] /Е.Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2005. - 683 с.
9. Современный экономический словарь./ Под ред. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – М.: Инфра-М, 2006.
10. Современный экономический словарь./Под ред. Ю.А.Газиной – М.: ИНФРА-М, 2010.
11. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие для бакалавров. / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина : М: - ЮРАЙТ, 2013. – 298 с.
12. Финансовый анализ. - (<http://financial-analysis.ru>)