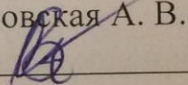


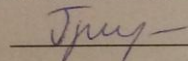
Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой:
к. э. н., доцент Балановская А. В.

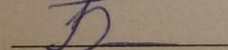


**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнил:
Грунина Юлия Васильевна
группа ЗМ-25А



Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Бобкова Е.Ю.



Самара

2017

Оглавление

Введение.....	4
1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	8
1.1. Содержание категории конкурентоспособности предприятия	8
1.2. Стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия....	16
1.3. Обеспечение конкурентоспособности фирмы	24
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «СТРОЙТРЕСТ».....	29
2.1. Факторы микросреды ООО «СтройТрест»	29
2.2. Инфраструктура региона и действие факторов макросреды на ООО «СтройТрест».....	39
3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТРОЙТРЕСТ».....	53
3.1. Разработка конкурентной стратегии развития организации	53
3.2. Оценка эффективности разработанной стратегии	69
Заключение	74
Библиографический список	77
Приложения	81

Введение

В современное время все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Стратегия должна стать «нитью времени, связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию».

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время³. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

В рыночной экономике все большее значение для предприятия приобретают стратегические факторы обеспечения конкурентоспособности. Важнейшим фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности, как отмечается во многих исследованиях, остается концентрация производства, что повлияет на сокращение тенденции к образованию гигантских промышленных объединений.

Наряду с концентрацией уровень конкурентоспособности будет определяться такими факторами, как развитие производства новых видов продукции и стимулирование становления новых потребностей. С ними связаны тенденции продолжения роста затрат на исследовательские и опытные разработки, рекламу и маркетинг.

В хозяйственной практике России механизм стратегического планирования находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. Какова же роль стратегического планирования для предприятия в условиях рыночной экономики?

Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное — свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Важнейшим элементом любой организации являются цели, ибо являются стержнем организационных планов и определяют характер стратегий, направленных на их достижение в конкурентной борьбе.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок в «борьбе за лидерство». Это прежде всего относится к постоянному обновлению

ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат. Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это практически означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики и надежность выше.

В данной работе формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности фирмы базируется на трех основных посылах: ресурсной концепции фирмы как информационной системы, характеризующей совокупность ресурсов, то есть возможностей фирмы определять и достигать долговременных стратегических целей; теории конкурентного преимущества как концептуальной основы формирования глобальной и локальных стратегических целей фирмы и экономически эффективных средств их достижения; теории трансакционных издержек как концепции, позволяющей конкретизировать отдаленные, порой аморфные стратегические цели, придавать им четко выраженный имплицитный характер.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления деятельностью организации.

Задачи работы:

- изучение, анализ и обобщение теоретического материала по вопросам конкурентоспособности и стратегического управления;

- варьирование потенциальных возможностей по повышению конкурентоспособности предприятия на основе выявленных резервов;

- разработка и обоснование стратегии конкурентного развития с обоснованием ее эффективности.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «СтройТрест», далее ООО «СтройТрест».

Предметом исследования является хозяйственная деятельность предприятия на рынке.

Теоретической и методологической основой исследования явилась научная литература российских и зарубежных авторов, непосредственно затрагивающих вопросы теории и практики оценки конкурентоспособности. В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ — одна из самых актуальных задач, именно поэтому по данной проблематике на сегодняшний день представлено значительное количество теоретических работ (в частности, Д. Рикардо, И. Крависа, Дж. Ванека, М. Портера, М. Познера, К. Эрроу, Т. Левитта, У. Бролля, С. Хаймера, С. Киндлебергера, В. Премьера, Х. Джонсона, Д. Тисса, Р. Кавса, Р. Коуза, П. Бакли, М. Кассона, Д. Даннинга, М. Перлитца, Г. Л. Азоева, А. П. Челенкова, В. Г. Юданова, П. И. Голубкова и т.д.).

Представленная работа имеет стандартную структуру, состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1. Содержание категории конкурентоспособности предприятия

На сегодняшний день в сфере изучения природы конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ, однако при анализе теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования конкурентных преимуществ, становится очевидно, что при всем многообразии подходов вопрос их функционального выявления остается открытым.

На сегодняшний день не существует общепризнанного понятия конкурентоспособности. В экономической литературе понятие конкурентоспособности имеет различные интерпретации, по-разному анализируется, в частности в зависимости от того, к какому экономическому объекту оно применяется. Объектом же может выступать как национальная экономика в целом, так и та или иная отрасль, предприятие или фирма.

Так в учебнике по маркетингу под редакцией Романова А.Н. предлагается следующее определение конкурентоспособности: «под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого предприятия над другими» [23].

Целью любой коммерческой деятельности является получение прибыли, а получение прибыли и ее увеличение в течение жизнедеятельности предприятия достигается различными способами. В настоящее время маркетинг является одним из тех ключевых моментов, который позволяет сориентироваться на рынке, не упустить возможность успешной деятельности на нем. Поэтому одной из основных задач маркетинга является поддержание конкурентоспособности товара, а именно изучение или

создание новых потребностей, формирование требуемых свойств товара, отслеживание рыночной позиции товара, его жизненного цикла. Вот именно к вопросу о конкурентоспособности товара и конкурентоспособности фирмы как к вопросу, касающегося непосредственно маркетинга, хотелось бы обратиться.

Под конкурентоспособностью предприятия (фирмы) понимают возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [1, с. 45]. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Производство и реализация конкурентоспособных товаров и услуг - обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы. Иначе говоря, показатель конкурентоспособности предприятия - это зеркало, в котором отражаются итоги работы практически всех его служб и подразделений, а также его реакция на изменения внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений.

Данное Горбашко Е.А., определение, а именно: «конкурентоспособность означает способность предприятия (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию», - более точно отражает сущность данной категории, но не объясняет, за счет чего может возникнуть эта способность [14].

В целом конкурентоспособность предприятия это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [23].

Взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Ключевые характеристики состояния предприятия

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий (рисунок 2).



Рисунок 2 - Критерии конкурентоспособности предприятия

Выход на рынок с конкурентоспособным товаром - лишь исходный момент в работе предприятия по освоению рынка и закреплению на нем. Далее следует большая, кропотливая, а главное - систематическая работа по управлению конкурентоспособностью товара. Управление конкурентоспособностью - это совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

Возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности фирмы, показывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Поэтому можно привести и такое определение конкурентоспособности. Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующего степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке или конкурентоспособность - это

способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.

Понятие конкурентоспособности товара на вызывает ни у кого сомнений. Тем более, что в первой части определения говорится об объекте, который удовлетворяет потребности, а потребность удовлетворяется только товаром, работой или услугой [3, с.69]. Для доказательства того, что конкурентоспособность продукта реально оценивается, можно привести несколько параметров, которые позволяет (конечно не с абсолютной точностью) оценить конкурентоспособность того или иного товара.

Для начала несколько слов о том, какие же показатели используются. Существует три группы основных параметров: технические параметры, которые отражают потребительские свойства товара; нормативные показатели, которые характеризуют соответствие товара обязательным нормам и стандартам; и наконец экономические параметры, говорящие о величине затрат, связанных с эксплуатацией или потреблением данного товара, которые еще называют ценами потребления [4, с.126]. Как известно, конкурентоспособность товара или иного объекта - понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. Поэтому при расчете показателей конкурентоспособности товара в качестве сравниваемого объекта обычно берут или товар - аналог (прямой метод), или образец (косвенный метод), который уже пользуется спросом. Затем эти показатели собираются в один интегрированный показатель, который по смыслу отражает различие в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат потребителя на их приобретение и использование.

Иными словами мы с помощью цифр можем охарактеризовать конкурентоспособность товара по отношению к другим товарам. А как на счет конкурентоспособности фирмы? Интересный вопрос. Ведь существуют определенные экономические, финансовые показатели, которые показывают прибыльность, производительность, оборачиваемость, деловую активность, ликвидность. И на наш взгляд, эти показатели тоже ведь характеризуют

деятельность фирмы, от них просто так отмахнуться нельзя, это так же результат, который поддается анализу. Действительно, если объем продаж позитивен, то в большинстве случаев экономические параметры говорят о хорошем положении дел. Пусть у фирмы на какой - то определенный момент, например в момент составления годового, баланса показатели финансового состояния и экономической деятельности говорят о том, что организация работает успешно. Но получается вот такая ситуация: несмотря на благополучные данные экономического анализа, некоторые товары идут на рынке хорошо, а некоторые плохо. В данном случае мы с полным правом можем сказать, что первая группа товаров конкурентоспособна, а вторая нет. Но можно рассмотреть и иное положение вещей. Положение предприятия на рынке весьма устойчиво, конкурентов не много, продукция продается хорошо, но показатели финансового состояния, к сожалению, говорят о наличии проблем в части платежеспособности.

Так же в качестве объективного показателя конкурентоспособности предприятия можно привести его имидж. Имидж - образ товара, услуги, предприятия и совокупность впечатлений о них, складывающихся в сознании людей [9, с.159]. Казалось бы имидж фирмы складывается из имиджа товара, но не всегда это так. Например, если фирма добросовестно выполняет все условия сделок, если в части деловых отношений она отличный партнер, то и имидж у нее соответственный.

В зависимости от дохода потребителей конкурентоспособность формируется по конкретным видам объектов: среднего качества - для потребителей с низким доходом (капиталом), высокого качества - для массового потребителя со средним доходом, очень высокого (престижного) качества - для потребителей с высоким доходом. Исключения составляют только нормативные акты (законы, указы, постановления, стандарты и т.п.) - они должны быть только очень высокого качества.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой

по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность является главным фактором успеха. Однако к настоящему времени в этом направлении сделано явно недостаточно. Международные стандарты серии ИСО 9000, а также законы Российской Федерации "О сертификации продукции и услуг", "О защите прав потребителей", "О стандартизации", введенные в 1993 году, проблемы конкурентоспособности затрагивают частично [24, с.248].

Конкурентоспособность анализируемого объекта желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая полезный эффект данного объекта и объектов - конкурентов за нормативный срок их службы и совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект - это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность [14, с.140]. Другими словами, полезный эффект - это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество - это потенциальный полезный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Приближение этих показателей друг к другу по величине приводит к разунификации объекта и увеличению затрат в сферах производства и восстановления. Значительный разрыв между интегральным показателем качества объекта и его полезным эффектом приводит к недоиспользованию полезных возможностей объекта, что тоже плохо. Поэтому целесообразно проектировать (разрабатывать, формировать) объект с полезным эффектом для конкретных условий, равным 0,8-0,9

интегрального показателя качества. Тогда в одних условиях будет полностью или частично использоваться набор одних потенциальных параметров объекта, в других - набор других параметров.

Полезный эффект объектов можно измерять в натуральных единицах (например, производительность однопараметрических машин и оборудования), денежном выражении, либо в условных баллах (полезный эффект объектов, характеризующихся несколькими, дополняющими друг друга, важнейшими параметрами). Основные методы прогнозирования полезного эффекта: нормативный, экспериментальный, параметрический, экспертный.

Полезный эффект - это одна сторона объекта - товара. Другой его стороной являются совокупные затраты за жизненный цикл объекта, которые, как правило, обязательно нужно понести, чтобы получить от объекта полезный эффект.

Конкурентоспособность объектов, по которым невозможно измерить их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе их экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж, либо с применением экспертных и других методов.

Поскольку конкуренция фирм на рынке принимает вид конкуренции самой продукции, возрастает значение свойств, сообщаемых продукции фирмой изготовившей и продающей ее на мировом рынке.

На уровень конкурентоспособности фирмы важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Анализ конкурентных позиций фирмы на рынке предполагает выяснение факторов, воздействующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат - изменение доли фирмы в продажах на конкретном рынке: страновом, отраслевом или мировом рынке [14, с.89].

Конкурентные позиции фирмы на рынке зависят также от той поддержки и содействия, которые фирма получает со стороны национальных государственных органов и других организаций путем предоставления гарантий экспортных кредитов, их страхования, освобождения от налогов и сборов, предоставления экспортных субсидий, обеспечения информацией о конъюнктуре рынков и др.

1.2. Стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия

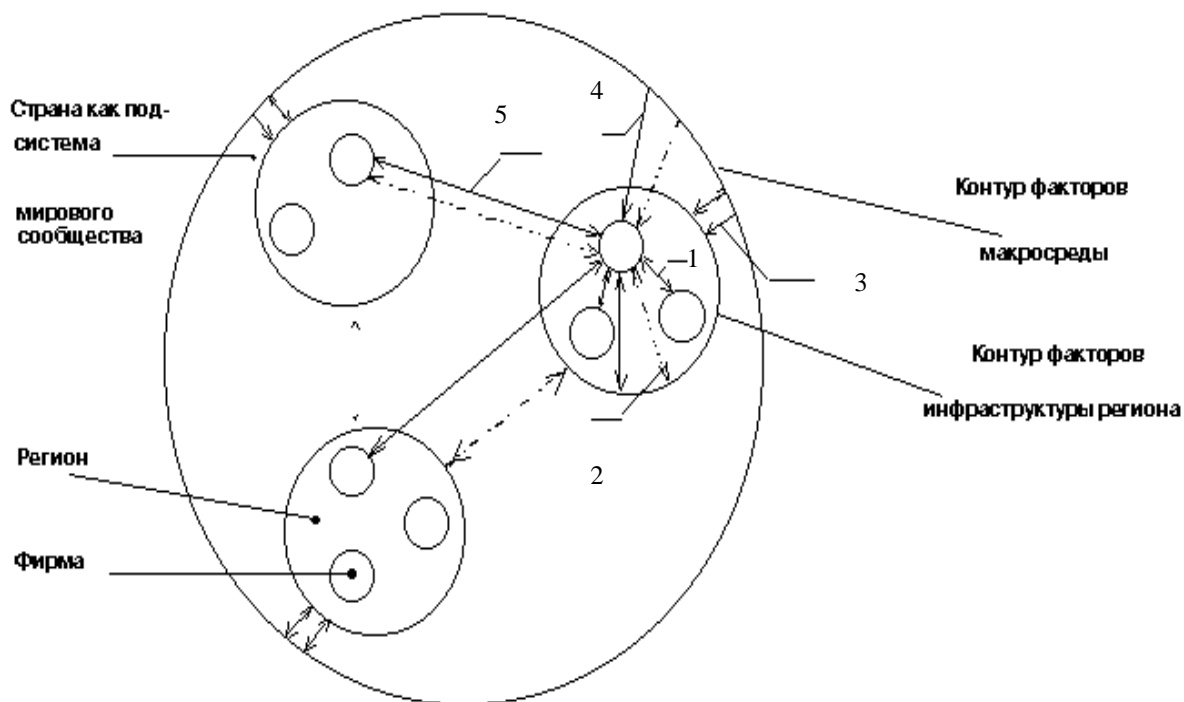
Конкурентное преимущество фирмы - превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактор конкурентного преимущества - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы [18, с.259]. Факторы могут быть тактическими и стратегическими.

Тактический фактор конкурентного преимущества фирмы - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит или будет превосходить в ближайший период (не более года) конкурирующие фирмы [13, с.259].

Стратегический фактор конкурентного преимущества фирмы - конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она может превзойти конкурирующие фирмы после выполнения в перспективе конкретных условий, определяющих превосходство анализируемого компонента фирмы по сравнению с конкурирующими фирмами. Отдаленность срока реализации стратегического фактора конкурентного преимущества фирмы может быть не менее двух лет. Конкретный срок определяется иерархическим уровнем фактора, сложностью объекта и актуальностью проблемы. Например, срок достижения конкурентного преимущества по какому-либо фактору внешней среды будет

больше, чем по фактору внутренней среды, в машиностроении больше, чем в электронной промышленности, сфере услуг и т.д.

Стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы можно подразделить на факторы макросреды (страны), инфраструктуры региона, отрасли, страны и микросреды фирмы. Связи этих факторов показаны на рисунке 3.



Обозначения:

- ↔ прямая двухсторонняя связь;
- прямая односторонняя связь;
- ◀ ▶ косвенная двухсторонняя связь;
- ⋯→ косвенная односторонняя связь.

Рисунок 3 - Взаимосвязи макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, определяющие стратегические факторы конкурентного преимущества

На рис. 3 показаны прямые или косвенные связи между фирмами внутри региона (1), влияние факторов инфраструктуры региона на устойчивость и эффективность фирмы (2), факторов макросреды на эффективность и качество работы региона (3), факторов макросреды на устойчивость и

эффективность работы фирмы (4) и факторов взаимодействия фирм разных регионов по различным вопросам (5). Односторонняя прямая связь между контуром факторов макросреды и инфраструктуры региона (3) означает законодательное и налоговое воздействие федеральных органов управления страны на регион, косвенная двухсторонняя связь между этими контурами означает взаимное влияние по другим факторам.

Определение взаимодействия основных факторов внешней и внутренней среды предприятия представлено на рисунке 4.

Несомненно, в качестве базисного фактора, определяющего стратегию и эффективность производства, следует выделить экономический. Его изучение позволит спрогнозировать общий уровень экономического развития, оценить объем добываемых природных ресурсов, тип и степень развитости конкурентных отношений. Исследование экономического фактора предполагает анализ таких показателей, как:

- величина валового национального продукта;
- темпы инфляции, уровень безработицы;
- процентная ставка;
- производительность труда;
- нормы налогообложения, платежного баланса, накопления и т. д.

При изучении перечисленных факторов и показателей представляется целесообразным дать комплексную оценку их анализа, направленную на определение перспективных направлений развития производства.

Анализ правовой компоненты предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает предприятию возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права. Важным является и то, насколько обязательны в государстве нормы права, распространяется ли их действие на все организации, или же существуют исключения из правил.



Рисунок 4 - Схема факторов окружения предприятия

Политическая составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами. Необходимость анализа политической компоненты предопределяется потребностью в прогнозировании тех мер и средств, с помощью которых государство намерено разрабатывать и проводить свою политику. Политическая компонента должна анализироваться с точки зрения возможности

предотвращения угроз, направленных непосредственно на предприятие.

Анализ социальной компоненты направлен на определение влияния социальных явлений и процессов на конечную результативность производства. Особенность социальной компоненты проявляется в возможности влияния, как на другие компоненты, так и на внутреннюю среду предприятия. Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие, как на “вход” производственной системы предприятия, так и на ее “выход”.

Своевременный анализ технологической компоненты позволяет отслеживать направления развития науки и техники и, таким образом, является фактором обеспечения конкурентоспособности производимой продукции.

Экономический механизм влияния природного фактора на деятельность предприятия наиболее полно представлен в "Положении об оценке воздействия на окружающую среду в РФ" [5] следующими направлениями:

- установление лимитов, нормативов платы и размера платежей за использование природных ресурсов, выбросов и сбросов загрязняющих веществ, размещение отходов и другие вредные воздействия;
- предоставление льгот при внедрении малоотходных и ресурсосберегающих технологий.

Результативность анализа факторов находится в прямой зависимости от организационных возможностей предприятия по проведению комплексного мониторинга. Важны при этом раскрытие тенденций, характерных для изменения отдельных факторов, и разработка прогноза развития исследуемых факторов.

От уровня политических, технических, социально-экономических и других факторов развития региона и страны зависит эффективность функционирования фирмы, т.к. она является компонентом региона (страны) как глобальной по отношению к ней системы. Одни факторы макросреды,

например, налоговая система, внешнеэкономическая политика и др., влияют на эффективность функционирования фирмы напрямую, другие - косвенно.

Для определения состава стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы приведем классификацию факторов макросреды (приложение)

Для формирования стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы необходимо выполнить огромную работу, включающую (укрупнено):

- 1) внутреннюю и международную сегментацию рынка по данной группе потребностей;
- 2) определение и анализ факторов и уровня конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм;
- 3) определение факторов и уровня конкурентного преимущества фирмы по конкретным регионам и странам на текущий момент;
- 4) прогнозирование факторов конкурентоспособности товаров фирмы и конкурирующих фирм по выбранным рынкам и срокам;
- 5) прогнозирование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы по тем же рынкам и срокам;
- 6) предварительную оценку ресурсных возможностей фирмы для реализации стратегических конкурентных преимуществ фирмы, некоторые из которых могут быть переходящими или стабильными, другие - новыми, требующими значительных инвестиций.

Представленные на рис. 3 взаимосвязи макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы, определяющие стратегические факторы конкурентного преимущества, а также конкретные факторы макросреды, на наш взгляд, отвечают требованиям системности и комплексности.

По перечисленным факторам и характеристикам макросреды каждой фирме самостоятельно очень трудно сформулировать стратегические факторы конкурентного преимущества. С целью экономии времени и средств за счет использования эффекта масштаба считаем целесообразным на

федеральном и региональном уровнях создать Центры по изучению конкурентных преимуществ страны (региона). Фирма самостоятельно не в состоянии заниматься разработкой стратегических факторов конкурентного преимущества по макросреде.

К отраслям инфраструктуры региона относятся: рыночная инфраструктура; мониторинг окружающей природной среды; здравоохранение; наука и образование; культура; торговля; общественное питание; транспорт и связь; пригородное сельское хозяйство; строительство; жилищно-коммунальное хозяйство; бытовое обслуживание; промышленность.

Уровень развития, стабильность и эффективность функционирования предприятий и учреждений всех перечисленных отраслей инфраструктуры региона, где расположена фирма, оказывает влияние на устойчивость ее работы, прежде всего, через социально-психологические факторы, то есть через степень удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей населения, через морально-психологический климат в коллективе, здоровье населения.

Очень трудно количественно измерить степень взаимного влияния факторов инфраструктуры региона, где расположена фирма, так как это влияние носит сложный характер. Логическая цепочка здесь следующая. Чем выше уровень развития, стабильность и эффективность работы отраслей инфраструктуры региона, тем выше будет морально-психологический климат в коллективе (нет задержек на транспорте, в магазинах), выше квалификационный уровень работников (высокое качество образования), лучше здоровье работника (хорошо работают все отрасли региона). Чем лучше эти показатели, тем выше отдача фирмы, тем больше будет взносов в местный бюджет. Последний фактор открывает возможность развития региона. И так далее.

Целесообразно также исследовать, какие региональные факторы способствуют более полному удовлетворению физиологических, социальных и духовных потребностей населения или коллектива фирмы.

Стратегические факторы конкурентных преимуществ региона целесообразно формулировать региональным Центрам по изучению конкурентных преимуществ. Информация и рекомендации, разработанные этими Центрами, должны быть открытыми для фирм. Финансирование работ должно осуществляться из местного бюджета, за счет налогов фирм. Фирме, как правило, нецелесообразно самостоятельно разрабатывать мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентного преимущества региона. Однако каждая фирма должна иметь эту информацию и учитывать ее при формировании стратегии фирмы. Чем богаче каждая фирма, тем богаче регион, страна.

Рассмотренные факторы макросреды и инфраструктуры региона оказывают влияние на устойчивость и эффективность функционирования фирмы косвенно, ими фирма сама не имеет возможности управлять. Конечно, чем больше удельный вес фирмы в объеме производства региона или страны, тем больше фирма будет оказывать влияние на эту форму внешней среды и, наоборот, внешняя среда будет оказывать большее влияние на фирму.

Непосредственное прямое влияние на работу фирмы оказывают ее конкуренты, а также предприятия, организации и учреждения, поставляющие фирме ресурсы, информацию, приобретающие у нее товар, оказывающие финансовые и другие прямые услуги.

Мероприятия по реализации стратегических факторов конкурентных преимуществ в области микросреды фирмы должен разрабатывать ее персонал.

Конкурентоспособность выпускаемого товара в значительной мере определяется конкурентоспособностью проектно-конструкторской и

технологической документации, технологий, системы менеджмента, персонала фирмы.

1.3. Обеспечение конкурентоспособности фирмы

. Общая схема оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 5.

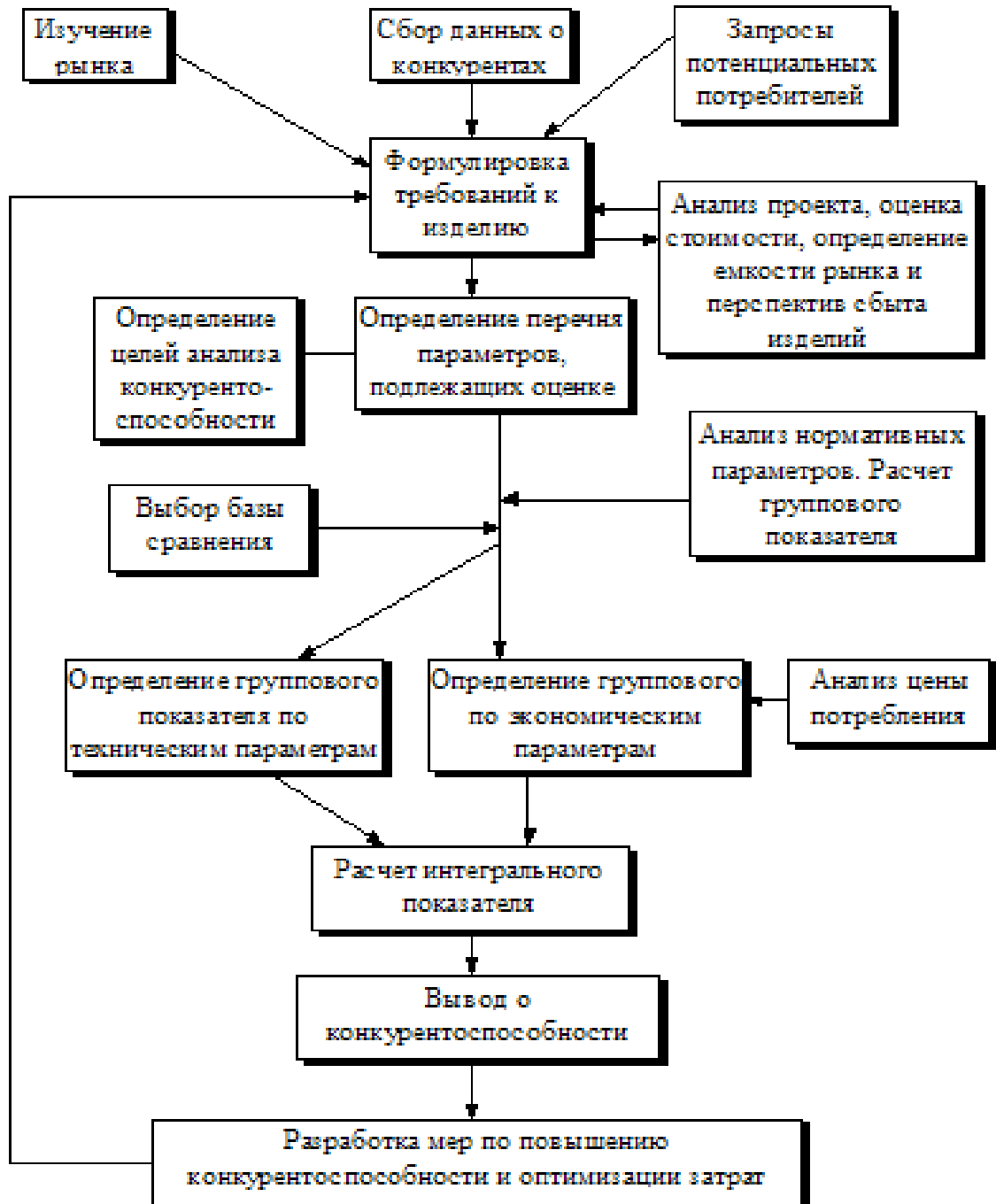


Рисунок 5 - Схема обеспечения конкурентоспособности фирмы

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации. Задача стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

- продукции;
- анализируются направления развития аналогичных разработок;
- рассматриваются сферы возможного использования продукции;
- анализируется круг постоянных покупателей.

Вышеизложенное подразумевает “комплексное исследование рынка”. Особое место в изучении рынка занимает долгосрочное прогнозирование его развития, связанное с длительностью осуществления разработки и производства многих видов компьютерной техники.

На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему изделию, а далее определяется номенклатура параметров, участвующих в оценке.

При анализе должны использоваться те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар.

По каждой из групп параметров проводится сравнение, показывающее насколько эти параметры близки к соответствующему параметру потребности.

Анализ конкурентоспособности начинается с оценки нормативных параметров. Если хотя бы один из них не соответствует уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции нецелесообразна, независимо от результата сравнения по другим параметрам. В то же время, превышение норм и стандартов и законодательства не может рассматриваться как преимущество продукции, поскольку с точки зрения потребителя оно часто является бесполезным и потребительской стоимости не увеличивает.

Исключения могут составить случаи, когда покупатель заинтересован в некотором превышении действующих норм и стандартов в расчете на ужесточение их в будущем.

Производится подсчет групповых показателей, которые в количественной форме выражают различие между анализируемой продукцией и потребностью по данной группе параметров и позволяет судить о степени удовлетворения потребности по этой группе.

Рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности анализируемой продукции по всем рассматриваемым группам параметров в целом.

Результаты оценки конкурентоспособности используются для выработки вывода о ней, а также - для выбора путей оптимального повышения конкурентоспособности продукции для решения рыночных задач.

Однако, факт высокой конкурентоспособности самого изделия является лишь необходимым условием реализации этого изделия на рынке в заданных объемах. Следует также учитывать формы и методы технического обслуживания, наличие рекламы, торгово-политические отношения между странами и т.д.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиций в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Принципы и методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:

- комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
- разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
- оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
- разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
- контроле качества продукции;

- установлении цен на продукцию;
- отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
- аттестации продукции;
- подготовке технических заданий по созданию новых образцов продукции;
- решении вопроса о включении в экспортную программу и снятии продукции с экспорта, либо ее модернизации;
- подготовка информации для рекламы продукции;
- решении вопроса о целесообразности патентования и поддержания патента в действии;
- разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта. Для подсчетов используются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «СТРОЙТРЕСТ»

2.1. Факторы микросреды ООО «СтройТрест»

ООО «СтройТрест» уже восемь лет успешно ведет свою деятельность на самарском рынке. Это название стало синонимом надежности для партнеров и клиентов. ООО «СтройТрест» представляет собой новую модель строительного комплекса, это единственная в городе организация, чье развитие основано на товарищеской поддержке и взаимовыручке всех ее участников. Этим обусловлен успех ООО «СтройТрест», которое в течение трех последних лет занимает одно из лидирующих позиции в строительной отрасли Самарской области.

ООО «СтройТрест» является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, печать со своим наименованием.

ООО «СтройТрест» не отвечает по обязательствам своих членов.

Имущество общества составляют материальные ценности и финансовые ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью ООО «СтройТрест».

Источниками образования имущества являются:

- вступительные взносы участников в уставный фонд;
- периодические и целевые взносы участников;
- доходы от производственно - хозяйственной деятельности;
- долгосрочные и краткосрочные кредиты;
- доходы от ценных бумаг;
- иные поступления.

Для обеспечения своей деятельности ООО «СтройТрест» за счет вкладов участников образует уставный фонд.

Размер уставного фонда и порядок внесения вкладов участниками

определяются в учредительном договоре.

Часть прибыли объединения ежегодно распределяется между его участниками пропорционально их вкладам в уставный фонд ООО «СтройТрест» или в ином порядке по соглашению участников.

Размер прибыли, направляемой на личное потребление участников, и порядок ее распределения определяются по решению Общего собрания ООО «СтройТрест».

Для подробной характеристики рассматриваемой организации проанализируем, прежде всего, ее внутреннюю среду, что является одним из основных этапов процесса разработки стратегии предприятия.

Для исследования внутренней среды, необходимо рассмотреть следующие факторы.

На предприятии работают высококвалифицированные специалисты, поскольку общество является одной из крупнейших и наиболее важных строительных компаний города.

Трудовые отношения, включая вопросы найма и увольнения, режима труда и отдыха, условий оплаты труда, гарантий и компенсаций, в Обществе регулируются коллективным договором, индивидуальным договором (контрактами) и трудовым законодательством РФ.

Структура подразделений, штат постоянно и временно работающих сотрудников определяется директором в соответствии с текущими и перспективными планами предприятия и обеспечения получения максимальной прибыли.

Взаимодействие менеджеров и рабочих можно охарактеризовать как демократические, хорошо развита обратная связь. Развито и продвижение по карьерной лестнице при условии отличной работы.

Регулярно происходит оценка результатов труда. Развита система премирования и различных поощрений.

Большое внимание уделяется и климату в рабочем коллективе.

Организационная структура управления представлена на рис. 6.

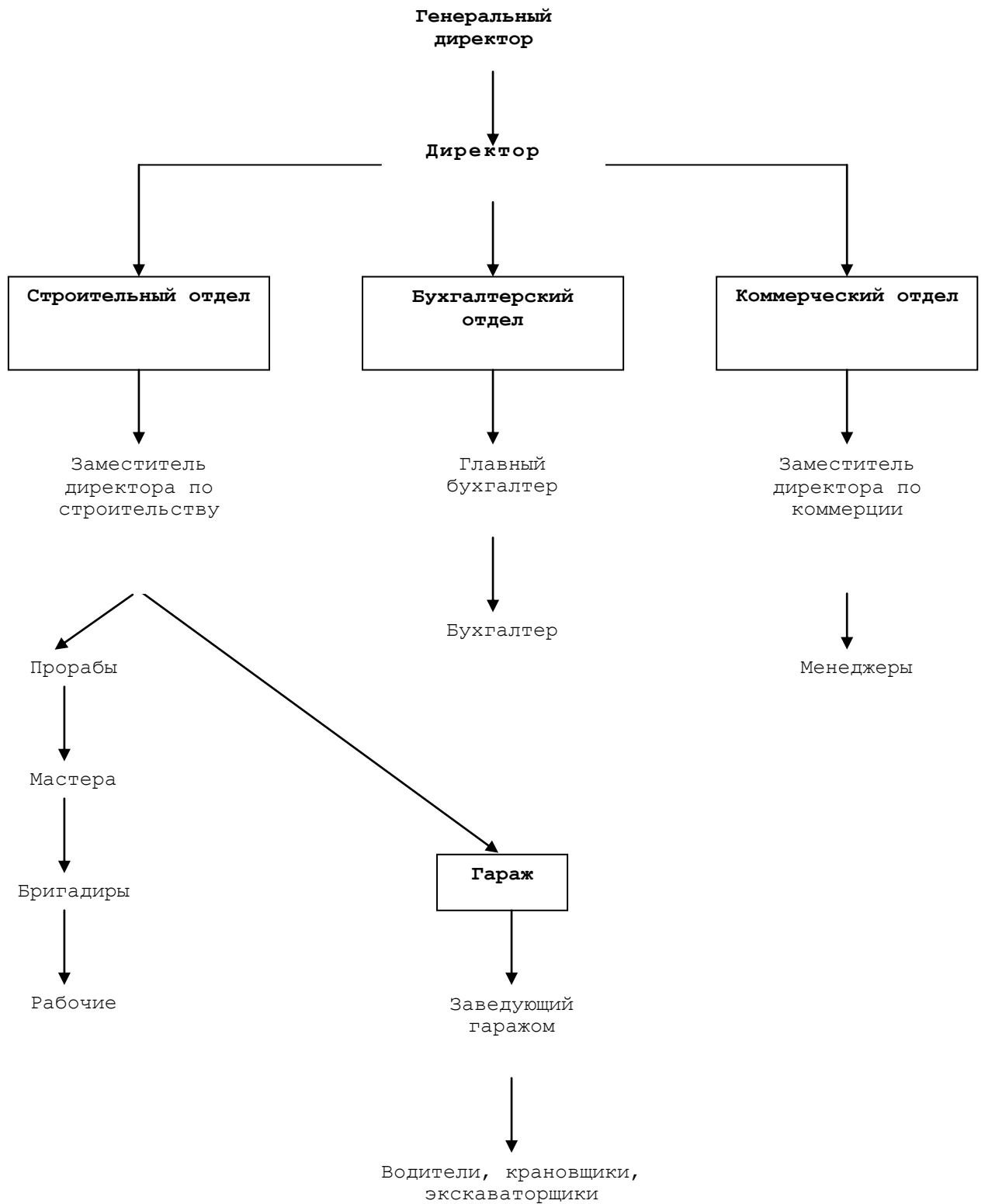


Рисунок 6 - Организационная структура
ООО «СтройТрест»

В данной работе подробно будут рассмотрены такие виды деятельности, как строительство жилых домов и коттеджей, производство оконных систем, изготовление деревянной мебели. Рассмотрим каждый из видов деятельности.

Для строительства и производства определенных изделий в организациях используют высококласное оборудование, отвечающие всем современным требованиям, что обеспечивает как высокое качество самих зданий, так и черновой отделки (окна, двери). Организацией осуществляется строительство как добротных кирпичных зданий, так и появившихся совсем недавно монолитных. А они в свою очередь, наряду с кирпичными, считаются самыми долговечными, обладающими повышенной жесткостью, а стены в таких домах практически не имеют швов, вследствие чего не возникает проблема с герметизацией.

Необходимое сырье поставляется непосредственно на участок необходимыми для конкретного этапа застройки партиями.

Безусловно, каждое построенное здание в обязательном порядке должно быть проверено технадзором, узаконено в департаменте строительства и городской администрацией, обеспечено необходимым пакетом документов.

Выше уже было указано, что ООО «СтройТрест» обладает богатым опытом и набором собственных «ноу-хау» в области возведения модульных павильонов, что позволяет оперативно выполнять задачи любой сложности.

ООО «СтройТрест» предлагает заказчикам изготовление порядка 200 видов изделий из дерева. Это корпусная мебель, лестницы, входные и межкомнатные двери, оконные рамы из сосны и ценных пород древесины (ясень, дуб, бук).

Все работы ООО «СтройТрест» выполняются на современном импортном и отечественном оборудовании: станки «Брандт», «Альтендорф», «Глобал», инструменты «Макита», «Хилти». В качестве сырья помимо массива и шпона используются ЛДСП, МДФ, ХДФ, зеркала производства Чехии, мебельная фурнитура ведущих отечественных и зарубежных

производителей. Организацией накоплен большой опыт работы с различными видами шпона швейцарской фирмы *Vohmans*.

ООО «СтройТрест» занимается изготовлением, поставкой и монтажом оконных и дверных конструкций из ПВХ, а с 2014 года активно развивает и алюминиевое направление. Помимо оконных и дверных конструкций, ООО «СтройТрест» предлагает балконные блоки, фасадные конструкции, витражи, тамбурные группы, прозрачные крыши, подоконники немецкого производства *Moeller* и российского производства «РБК» и «Интерпласт», откосы, а также сопутствующие товары: механизмы микропроветривания, противомоскитные сетки, жалюзи, роллставни, рулонные шторы. Квалифицированный подход и употребление высококачественных комплектующих от лучших производителей позволяют ООО «СтройТрест» не только давать гарантию 5 лет на эксплуатацию и обслуживание конструкций, но и воплощать архитектурные проекты любой сложности.

Качество продукции и работ компании гарантировано высокой квалификацией персонала и наличием необходимых сертификатов и лицензий.

В производстве конструкций из алюминия применяются профиль и фурнитура системы *NEWTec* (Италия), *Schuco* (Германия) и *Roto* (Германия). Кроме того, ООО «СтройТрест» использует в работе австрийскую фурнитуру системы *MACO* и стеклопакеты Самарского завода технического стекла, на которые дается гарантия 10 лет.

Жизненный цикл товара (недвижимость) находится на этапе роста, характерного увеличением объема продаж, увеличением спроса, ростом объема производства, продажа и прибыль растут. Целью маркетинга на данном этапе является мобилизация спроса.

Хорошо развита ценовая политика. Здесь покупателю предоставляется оптимальная для него система оплаты покупки жилья.

Не имея развитого маркетинга, ООО «СтройТрест» все же закрепились в сознании многих потребителей, как надежная организация, которая ни при каких обстоятельствах не подведет своего клиента, а также обеспечит высококачественным жильем.

Реклама в виде перечня новых строящихся объектов публикуется в газете «Новости рынка недвижимости», «Из рук в руки», «Недвижимость в Самаре», организация сотрудничает и со специализированными сайтами и размещает информацию о своих предложениях, имеется несколько билбордов, размещенных по городу.

В основном деятельность ведется за счет заемных средств (кредиторы, инвесторы). Отношения с банками благоприятные, так как ООО «СтройТрест» - надежный партнер, погашающий свою задолженность в срок вследствие успешной деятельности. Кредиты в основном берутся долгосрочные.

Безусловно, деятельность организации является прибыльной. Свидетельством этому является развитие строительства (строительство жилых комплексов, строительство новых административных зданий, коттеджей, баз отдыха, ремонт старых административных зданий, начало застройки коттеджных поселков), повышение заработной платы персонала, дифференциация деятельности.

Также есть возможность экономии на масштабах (снижение в себестоимости одного строящегося объекта постоянных издержек, привлечение субподрядными организациями дешевой рабочей силы).

Для оценки финансового состояния ООО «СтройТрест» рассмотрим показатели именно по строительству недвижимости как основного вида деятельности, что и даст основание судить о состоянии организации в целом. Для оценки эффективности деятельности рассматриваемого предприятия представим основные показатели в таблице (таблица 1).

Таблица 1 - Основные показатели деятельности ООО «СтройТрест»

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	Темпы роста, %	
					2015/2016	2016/2015
Выручка-нетто от реализации	млн.руб.	1019,2	1638	2760,35	160,7	168,5
Себестоимость реализованной недвижимости	млн.руб.	645,99	996,3	1702,28	154,2	170,9
Валовая прибыль	млн.руб.	373,213	641,7	1058,07	171,9	164,8
Прибыль от продаж	млн.руб.	332,933	601,37	1017,07	180,6	169,1
Чистая прибыль	млн.руб.	252,918	457,185	773,190	180,8	169,1
Стоимость основных фондов	млн.руб.	1466,63	1492,36	1481,6	101,8	99,3
Стоимость оборотных средств	млн.руб.	2781,69	2946,68	3224,56	105,9	109,4
Численность персонала	чел.	368	366	374	99,4	102,2
Среднемесячная зарплата работника	руб.	18627,9	18752,3	18970,2	100,6	101,2
Эффективность использования основных производственных фондов:						
фондоотдача	руб.	0,7	1,1	1,9	157,1	172,7
фондоемкость	руб.	1,4	0,9	0,53	64,3	58,9
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	об.	0,4	0,5	0,9	125	180
Продолжительность одного оборота оборачиваемости оборотных средств	Дн.	912,5	730	406	80	56,2
Затраты на рубль товарной продукции	тыс.руб.	0,63	0,61	0,62	96,8	101,6

Проанализировав таблицу 1 видно, что выручка-нетто возрастает с каждым годом, что вызвано развитием рынка недвижимости, который долгое

время находился в состоянии рецессии. Прибыль от продаж, а, соответственно, и чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2015 также увеличилась, в 2016 году на 80,6 п.п. и на 69,1 п.п в 2015 году.

Причиной роста выручки стало развитие новых объектов – коттеджных поселков. Себестоимость деятельности также имела динамику увеличения.

Практически не возростала заработная плата персонала, что связано с достаточно сложной экономической ситуацией в стране в целом и конкретно в строительной сфере, тогда как достигнутый уровень заработной платы относительно аналогичных предприятий достаточно высокий.

Фондоотдача во всех рассматриваемых периодах увеличивается, а фондоемкость уменьшается, что также свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Также снижется продолжительность одного оборота оборачиваемости оборотных средств, причиной чего является привлечение квалифицированных субподрядных организаций. Так, в 2016 году по сравнению с 2015 годом продолжительность строительства одного здания снизилась на 23,8%.

В 2016 году по сравнению с 2015 затраты на рубль товарной продукции также имели тенденцию к крайне незначительному увеличению. Что говорит в целом о достаточно эффективной хозяйственной деятельности в условиях роста цен на практически все материалы, энергоносители, оборудование и т.д..

Для анализа финансового положения предприятия в динамике необходимо рассчитать показатели рентабельности. Так как в данной работе рассматривается деятельность ООО «СтройТрест», а основная деятельность организации – строительство недвижимости, то показатели для оценки финансового состояния также будут рассчитаны именно по данным, полученным от строительной деятельности на основе бухгалтерской отчетности №1 и № 2.

Таблица 2 - Показатели эффективности финансово – хозяйственной деятельности

Показатели	Значение по годам			Отклонение по годам	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности, %	39,2	45,9	45,4	17,09	-1,1
Рентабельность продаж, %	24,8	27,9	28	12,5	0,36
Рентабельность активов, %	6	10,3	16,4	71,6	59,2
Рентабельность собственного капитала, %	32,4	33,8	31,6	4,3	-7,6

Анализируя таблицу 2 видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 снизилась рентабельность финансово-хозяйственной деятельности. Это было вызвано, как уже говорилось выше, увеличением затрат на строительство новых объектов недвижимости – коттеджных поселков.

Рентабельность продаж с 2014 по 2016 годы имеет тенденцию к увеличению и в 2015 и 2016 годах стала равной нормативному значению данного показателя - 28%.

Рентабельность активов в 2016 году снизилась. Это было вызвано увеличением издержек на строительство.

В 2016 году снизилась на рентабельности собственного капитала, что было вызвано необходимостью привлекать инвесторов для строительства новых объектов.

Далее необходимо проанализировать финансовое положение предприятия. Значения необходимых для анализа коэффициентов представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели финансового положения предприятия

Показатели	2014	2015	2016	Рекомендуемое нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,24	0,2	0,2	0,1-0,2
Критический коэффициент ликвидности	1,23	1,03	1,05	Не ниже 1
Коэффициент текущей ликвидности	2,3	2,05	2,24	Не ниже 2
Коэффициент обеспеченности собственными источниками	0,17	0,1	0,1	Не ниже 0,1
Коэффициент автономии предприятия	0,6	0,52	0,5	Не ниже 0,5
Коэффициент финансирования	1,33	1,4	1,49	Не ниже 1
Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,8	0,8	0,8-0,9; 0,75 - критический

В данной таблице показатели ликвидности рассчитаны на основании статей бухгалтерского баланса.

Коэффициент абсолютной ликвидности - показатель характеризует высокую степень ликвидности баланса; его снижение в 2015 по сравнению с 2014 годом говорит о небольшом увеличении низколиквидных элементов и увеличении риска компании с точки зрения возврата долгов.

Снижение коэффициента критической ликвидности и коэффициента текущей ликвидности в 2015 году по сравнению с 2014 также об увеличении низколиквидных элементов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости предприятия. ООО «СтройТрест» имеет нормативное значение

этого коэффициента, что указывает на стабильность финансовой структуры капитала, т.е. обеспечивает привлекательность для кредиторов и служит гарантией получения кредитов.

Нормативное значение коэффициента автономии предприятия, коэффициента финансирования и коэффициента финансовой устойчивости свидетельствует о стабильности и эффективном развитии предприятия.

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что основные показатели, отражающие имущественное состояние предприятия, свидетельствуют о благоприятном развитии организации.

На основе анализа таблиц можно заключить, что рассматриваемая организация финансово устойчивая, а деятельность рентабельна. В целом же показатели соответствуют нормативным значениям, что свидетельствует об эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ внутренней среды организации позволяет выявить потенциал предприятия, то есть сильные и слабые стороны организации.

Безусловно, сильные стороны позволяют организации эффективно участвовать в конкурентной борьбе, а слабые показывают узкие места предприятия, от которых следует избавиться.

Охарактеризовав организацию и описав ее внутреннюю среду, можно сделать вывод об ее сильных и слабых сторонах, что далее послужит основой для SWOT - анализа в третьей главе данного дипломного проекта.

2.2. Инфраструктура региона и действие факторов макросреды на ООО «СтройТрест»

Начнем анализ среды с макроокружения, который проводится с целью познания окружающей среды, распознавания изменений, возможностей, факторов риска и форс-мажора.

Окружающая среда является многоплановой и включает различные компоненты.

Рассмотрим каждый из этих компонентов более подробно.

1. Экономические компоненты.

На сегодняшний день ставка рефинансирования ЦБРФ составляет 9,25%, то есть под 9,25 % годовых ЦБ продает деньги коммерческим банкам, а кредиты выдаются минимум под 17-18%.

Для рассматриваемой строительной организации процентная ставка играет большую роль, так как в основном строительная деятельность производится за счет заемных средств. Этот факт стал наиболее важным в условиях кризиса ликвидности 2008 и 2014 гг. На рынке сложилась ситуация, когда функционирующая за счет заемных средств строительная отрасль лишилась финансирования. В данной ситуации продолжать деятельность могут организации, которые не сильно зависли от внешнего финансирования. Рассматриваемое предприятия на сегодняшний день продолжает строительную деятельность и должно воспользоваться ситуацией на рынке жилья. На данном сегменте рынка открываются серьезные возможности.

Также существенное значение имеет темп экономического роста. Для РФ он составляет 3,5-4%. Для сравнения в развитых странах темп экономического роста составляет 2-3%, но там действует уже сложившаяся структура, и рост идет на возмещение выбытий (замена устаревших технологий). Для РФ экономический рост 3-4% абсолютно недостаточен.

Что же касается обстановки в строительной отрасли, то известно, что имеется дефицит недвижимости, а также галопирующий рост цен на нее. Но при дефиците ежемесячно объемы строительства растут в среднем на 0,5%, что также недостаточно при имеющемся большом спросе.

Отметим, что эксперты прогнозируют снижение активности на рынке недвижимости и даже сокращения стоимости жилья на 10-12% на протяжении 2017 г. Это объясняется снижением покупательной способности населения, повышением уровня безработицы, сужением размеров оплаты труда. Однако, сокращение предложения в связи с «замораживанием» многих строительных объектов также необходимо использовать как возможность.

Говоря об экономическом компоненте, нельзя не упомянуть и об инвестиционной активности. Так 6-12 млрд. рублей в год приходят иностранные инвестиции в свои собственные компании в РФ. Иностранные компании активно скупают доли, ценные бумаги крупных российских компаний. Есть от этого как безусловные плюсы для самих компаний и потребителей, так и минусы, поскольку иностранные организации действуют как монополисты, имея возможность увеличивать цены. В 2017 г. будет наблюдаться отток иностранных инвестиций, что связано с кризисной ситуацией во всем мире, что также отечественные организации могут использовать для развития своего бизнеса.

В строительной отрасли потребность в инвестициях очень велика, так как строительные организации в основном ведут свою деятельность за счет заемных средств. В ближайшие несколько лет Самарский областной фонд жилья и ипотеки будет увеличивать инвестиции в строительство новых объектов.

ООО «СтройТрест» в среднем подписывается 90 - 100 договоров с инвесторами в месяц, огромное значение для ООО «СтройТрест» имеют дольщики, являющиеся в строительной отрасли одними из главных инвесторов. Также инвестирование многих объектов осуществляется за счет бюджетных средств.

Уровень безработицы также играет большую роль в деятельности любой организации. На данный момент уровень безработицы в России составляет 6-7% трудоспособного населения. Данный показатель является нормальным, так как есть резерв рабочей силы. Но структура безработных неблагоприятная, так как в основном безработными являются люди с низкой квалификацией, либо их профессии на рынке труда в избытке (юристы, экономисты, бухгалтера). На сегодняшний день самыми востребованными являются технические профессии.

В 2017 г. намечается высвобождение рабочей силы конкурентов, которые приостановили свою деятельность и вынуждены сокращать

работников независимо от их квалификации. За это время можно восполнить недостаток в специалистах высокой квалификации и редких профессий.

В строительной отрасли также большое предпочтение отдается людям с техническими профессиями, а для рассматриваемого предприятия подбираемые кадры должны еще быть и высококвалифицированными специалистами.

Инфляция также существенно влияет на деятельность организации. Годовая инфляция в России по итогам 2016 года составила 5,4%, при ключевой ставке на конец года в 10,00%. Надо отметить, что такая рекордно низкая инфляция в России стала и самой низкой за всю историю страны. Уровень инфляции против 2015 года снизился более чем вдвое - инфляция за 2015 год составляла 12,9%.

Цель по инфляции на 2017 год, которую озвучил Банк России после заседания Совета Директоров от 28 октября 2016 года, сделанная на основании анализа ситуации на рынке, предусматривает дальнейшее её снижение, а именно

Предварительные прогнозы уровня инфляции, составляемые государственными структурами РФ и Банком России имеют свойство отличаться от фактической инфляции. Так, например, прогноз инфляции на 2016 год, согласно разработанного Минэкономразвития России "Прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов" первоначально был рассчитан на уровне - 6,4%.

В Самарской области сохраняется стабильно высокий платежеспособный спрос на жилье. Как следствие, в последние несколько лет средняя рыночная стоимость жилья в Самаре ежегодно увеличивалась и в настоящее время приблизилась к отметке в 1000\$ за кв. м..

2. Правовые компоненты.

Правовой копанет – рамки и нормы, определяемые правовым регулированием, определение границ и приемлемых методов отношения с

другими субъектами и отстаивание своих интересов.

В России законодательство всех сфер деятельности после принятия Налогового, Уголовного, Гражданского и других Кодексов на данный момент стабильное.

Для строительной организации ООО «СтройТрест» правовые аспекты очень важны, так как затрагивают интересы самой компании, так и интересы потребителей. Так, представители ООО «СтройТрест» налаживают связи с городской администрацией, четко следуют законам. В части строительства каждый объект проходит весь необходимый контроль и сдается в соответствии со всеми регламентами, обеспечивается полным пакетом необходимых документов.

3. Политические компоненты.

На настоящее время в Самарской области существуют серьезные проблемы с жилищной сферой. Из-за этого в Правительстве Самарской области разрабатываются различные программы поддержки строительства (активное инвестирование). ООО «СтройТрест» также активно привлекается к строительству различных социально-значимых объектов на тендерной основе.

4. Социальные компоненты.

На настоящий момент жилищная проблема стоит более чем перед 80% жителей Самарской области. Одними из основных потенциальных потребителей в строительной отрасли можно назвать молодые семьи. Относительно недавно была начата работа по выдаче кредитов и займов молодым семьям по программе «Молодой семье – доступное жилье». С начала работы данной программы в фонд обратилось 5 000 семей, из которых 87% оказались платежеспособными. В целом же при реализации квартир оказывается, что в городе очень много платежеспособного населения, что дает возможность активно развиваться строительной отрасли [12].

5. Технологические компоненты.

Развитие НТП, безусловно, отражается и на деятельности строительных

организаций. Вводятся в эксплуатацию новая техника и технологии, строительство ведется новым мощным оборудованием с использованием качественного сырья.

Примером развития строительной отрасли может служить переход от постройки кирпичных и панельных домов к монолитным, отличающимся повышенной жесткостью, благодаря чему даже спустя много лет на здании не возникает осадочных трещин.

ООО «СтройТрест» следит за нововведениями и активно ведет строительство монолитных домов. Также строятся кирпичные дома с квартирами – трансформерами.

Анализ внешних факторов функционирования предприятия подразумевает рассмотрение трех компонентов: поставщиков, потребителей, конкурентов. Рассмотрим каждый из этих компонентов.

1. Потребители.

Для изучения потребителей проводится сегментация рынка, то есть деление потребителей исследуемого товара на однородные группы в зависимости от их реакции на различные элементы комплекса маркетинга.

В качестве основных параметров сегментации наиболее часто используют месторасположение, демографические, психографические, поведенческие характеристики.

Так, рассмотрим основных потребителей ООО «СтройТрест».

ООО «СтройТрест» ведет свою деятельность на всей территории области и близлежащих районов. Безусловно, в строительстве учитывается платежеспособность населения в зависимости от их месторасположения. Учитываются и демографические факторы (размер и этапы жизненного цикла семьи, уровень доходов). Так, ООО «СтройТрест» предоставляет возможность ипотеки молодым семьям. Для всех потребителей разработаны шесть схем оплаты (оплата 100% в момент заключения договора, оплата в рассрочку до окончания строительства, оплата имеющимся свободным жильем, оплата по усредненной цене, кредитование инвесторов ООО

«СтройТрест» ВТБ, Сбербанком РФ и Россельхозбанк).

Также потребителям предоставляется право выбора кирпичных, либо монолитных домов, возможность перепланировки, создания благоприятных условий жизни (парковки, магазины, офисы).

ООО «СтройТрест» принимает активное участие в ремонте вторичного жилья. Производит расселение жильцов из ветхого жилья.

Также необходимо рассмотреть факторы, определяющие торговую силу покупателя.

Как выяснилось, в Самарской области покупка недвижимости очень востребована, а население, в основном, платежеспособное. Еще одной причиной возросшего спроса на жилье является нестабильность банковской системы, и для граждан выгодно вкладывать свои денежные средства в недвижимость.

В условиях дефицита недвижимости зависимость покупателя от продавца высокая, так как именно предложение высококачественного, надежного, современного и доступного жилья определяет спрос на него.

ООО «СтройТрест» старается информировать своих потребителей о строительстве новых объектов.

Безусловно, сейчас на рынке недвижимости существует очень много строительных организаций, предоставляющих покупателям возможность приобрести жилье. Но ООО «СтройТрест» давно зарекомендовала себя, как надежную организацию, предоставляющую высококачественную недвижимость.

Несмотря на существующий дефицит жилья, все же следует отметить, что потребители достаточно чувствительны к ценам. Выше уже отмечалось, насколько быстро растут цены на недвижимость. И если сейчас потребители считаются достаточно платежеспособными, то нет гарантии того, что они таковыми останутся при дальнейшем росте цен. Также на платежеспособность могут повлиять политические кризисы, снижение курса национальной валюты, ставка рефинансирования, уровень зарплаты в городе,

регионе и т.п.

2. Конкуренты.

Как таковая, конкуренция возникает вследствие деятельности производителей, поставщиков, клиентов, влияния спроса.

Идеолог стратегического менеджмента М. Портер выделил 5 сил, действующих на фирму, то есть 5 факторов конкуренции. Рассмотрим каждый из этих факторов подробнее.

1) Конкурентное давление потребителей. Самую большую опасность для продавцов, производителей составляет монополия (рынок одного покупателя), так как закрывается прямой доступ к покупателям и монополист получает возможность диктовать цены и свои условия.

В строительной отрасли монополия отсутствует, поскольку здесь предложение создают именно строительные организации, работающие для разных потребителей.

2) Конкурентное давление поставщиков. Каждая строительная организация самостоятельно выбирает надежных поставщиков, предоставляющих качественную продукцию в заданный срок с наименьшими затратами.

3) Конкуренция со стороны производителей заменителей на строительную отрасль не влияет, поскольку заменителей жилья в других отраслях не имеется.

4) Угроза со стороны новых появляющихся конкурентов. На данный фактор влияют прямые и косвенные входные барьеры.

Прямые входные барьеры – лицензирование деятельности, запрет на деятельность, необходимость крупных финансовых вложений при начале деятельности.

К входным косвенным барьерам относят:

- невозможность экономии на масштабах производства и высокие издержки;
- затраты на единицу продукции у новичков;

- отсутствие эффекта обучаемости у новичков;
- приверженность потребителей к торговым маркам;
- недоступность сложившихся каналов сбыта.

Безусловно, производители заинтересованы в усилении входных барьеров, ограничивающих приток конкуренции в отрасль.

На самарском рынке наблюдается рост потребительского спроса на недвижимость, позволяющего строительным организациям расширять свою долю рынка. За последние несколько лет число строительных организаций намного увеличилось, также большую конкуренцию для самарских организаций составляют московские компании, пришедшие на самарский рынок. Но для многих, безусловно, потребуются много времени, чтобы занять определенную долю на рынке, наладить связи с поставщиками, субподрядными организациями, закрепиться в сознании потребителей.

5) Конкуренция между участниками отрасли. Здесь для конкурирующих фирм характерна ценовая, скрытая ценовая конкуренция, конкуренция по качеству, фирменной марки, имиджу фирмы, конкуренция по цене потребления.

Организация обладает ощутимыми конкурентными преимуществами перед другими строительными организациями. Без сомнения, ООО «СтройТрест» занимает уверенные позиции на самарском строительном рынке. Безусловно, к таким преимуществам относят и надежность работы и предоставляемых услуг, и гибкая система оплаты жилья, и качество предоставляемой недвижимости.

Также ООО «СтройТрест» обладает богатым опытом и набором собственных «ноу-хау» в области возведения модульных павильонов, что позволяет оперативно выполнять задачи любой сложности.

Немаловажную роль для новостроек играет и черновая отделка. Здесь также хотелось бы отметить особенность ООО «СтройТрест». Оно предлагает заказчикам порядка 200 видов изделий как из дерева (лестницы, двери, рамы), так из пластика (окна, двери). Ставка делается на

эксклюзивные изделия, выполняемая по индивидуальным заказам с применением ручной работы и точеных деталей.

Но все же для рассматриваемой организации существует реальная угроза со стороны многочисленных строительных организаций. Нельзя недооценивать их влияния. Определимся, какие организации являются для ООО «СтройТрест» основными конкурентами, и какими конкурентными преимуществами они обладают.

В результате анализа рейтингов, необходимо рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности ООО «СтройТрест» и ее четырех конкурентов, предполагающий количественную оценку конкурентоспособности, на базе которой может быть определено положение данной фирмы в ряду аналогичных. Рейтинг конкурентоспособности представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Рейтинг конкурентоспособности организации

Наименование конкурентов, занимающихся аналогичной деятельностью	Характеристики конкурирующих фирм					
	Цена	Качество	Черновая отделка	Дизайн	Реклама	Интегральный показатель конкурентоспособности
Важность	0,25	0,3	0,2	0,1	0,15	
СтройТрест	5	5	5	5	4	4,85
Древо	4	5	4	5	4	4,55
Авиакор	5	5	4	5	5	4,65
Град	5	5	4	4	4	4,55
Новый Дон	4	3	4	4	3	3,55

В представленной таблице по пятибалльной системе выставлена оценка каждой характеристики у каждой фирмы, а также представлена важность каждой из характеристик. Далее был найден интегральный показатель конкурентоспособности (Р) как сумма произведений важности характеристики на балльное значение параметра.

Наиболее конкурентоспособной является та организация, интегральный показатель которой является наивысшим. Рассматриваемая организация

относится к числу сильнейших фирм на строительном рынке, но данная ранжировка организаций позволила выявить как сильные, так и слабые стороны ООО «СтройТрест» (относительно высокие цены, нерегулярная реклама).

3. Поставщики.

Немаловажную роль в деятельности организации играют поставщики.

ООО «СтройТрест» сотрудничает с большим количеством поставщиков. Здесь большое внимание уделяется отдаленности поставщика от строящегося объекта, качеству сырья, цене. Оплата поставляемых материалов производится по факту поставки.

Так, основными поставщиками являются «Меком», «Главкомплект», «Старт», ООО «Самарасталькомплект», «Интермет поставка» - металлопрокат; ООО «Региональная коммерческая компания «ДВК-С» и др.

Проведенный анализ позволяет составить профиль среды.

Таблица 5 - Профиль среды ООО «СтройТрест»

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
1. Сильные финансовые ресурсы	3	2	+	6
2. Высококвалифицированный персонал	2	3	+	6
3. Хорошая репутация фирмы	1	2	+	2
4. Ускорение роста рынка	2	2	+	4
5. Выход на новые сегменты рынка	2	2	+	4
6. Увеличение товарооборота	3	2	+	6
7. Доступность внешних инвестиций	2	2	+	4
8. опережение конкурентов в области разработок новых технологий проектирования	3	3	+	9
9. Незрелость маркетингового обеспечения	2	3	-	-6
10. Высокие издержки	3	2	-	-6

Продолжение таблицы 5

11. Высокая текучесть высокопрофессиональных кадров	2	1	-	-2
12. Отсутствие квалифицированных специалистов по маркетингу	1	2	-	-2
13. Изменение потребностей покупателей	3	3	-	-9
14. Выход на рынок новых конкурентов	2	2	-	-4
15. Сокращение платежеспособного спроса потребителей	1	1	-	-1
16. Последствия мирового финансового кризиса	2	2	-	-4
17. Неблагоприятная политика правительства	1	3	-	-3

Оценка профиля среды показывает, что наибольшей значимостью для организации обладают следующие факторы: опережение конкурентов, сильные финансовые ресурсы и квалифицированный персонал. Неблагоприятными факторами, на которые фирме следует обратить внимание: неразвитость маркетингового обеспечения, изменение потребностей покупателей.

SNW-анализ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). Для оценки составим таблицу 6.

При разработке стратегии в первую очередь следует учитывать факторы, которые отмечены знаком «+» в столбце «S» - факторы, отмеченные как сильные позиции.

Проведенный анализ деятельности предприятия показал, что ООО «СтройТрест» - успешное развивающееся предприятие, которое располагает необходимыми ресурсами и условиями для успешного развития в будущем.

Таблица 6 - SNW-анализ ООО «СТРОЙПРОМСЕРВИС»

Факторы	Качественная оценка		
	S	N	W
	Сильна	Нейтральн	Слабая
1. Стратегия организации		+	
2. Бизнес-стратегия	+		
3. Оргструктура			+
4. Финансы как общее финансовое состояние	+		
5. Продукт как конкурентоспособность	+		
6. Структура затрат	+		
7. Информационная технология		+	
8. Инновация, реализации на рынке новых продуктов и технологий		+	
9. Способность к лидерству			+
10. Уровень выполнения проектных работ		+	
11. Качество материальной базы			+
12. Качество ведущих специалистов	+		
13. Уровень маркетинга	+		
14. Уровень менеджмента		+	
15. Репутация на рынке		+	
16. Репутация как работодателя			+
17. Отношения с органами власти в целом			+
18. Послепродажное обслуживание	+		
19. Корпоративная культура	+		

Рассмотрев макро- и непосредственное окружение организации, а также описав внутреннюю среду ООО «СтройТрест» необходимо сделать вывод, что никакая организация не сможет успешно функционировать и выживать в условиях рынка, если не будут сформулированы достаточно четко ориентиры и направления, к которым в итоге она будет стремиться.

Основными целями выделим:

- увеличение прироста чистой ежегодной прибыли по всем видам деятельности на 10%;

- увеличение рентабельности продаж на 3%;
- увеличение ежегодных объемов продаж оконных систем на 20%, деревянной мебели на 30%, влекущее увеличение доли рынка по каждой бизнес - единицы;
- сохранение лидирующих позиций по бизнес-единицы – жилым домам;
- окончание строительства нового проекта – коттеджных поселков и начало его реализации;
- увеличение доли рынка коттеджных поселков на 10% ежегодно;
- удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в продукции, товарах и услугах в результате реализации направленной деятельности;
- обеспечение устойчивого положения фирмы за счет усовершенствования технической, инвестиционной, кадровой, финансовой политики;
- увеличение потенциала конкурентоспособности.

3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТРОЙТРЕСТ»

3.1. Разработка конкурентной стратегии развития организации

Прежде, чем приступить непосредственно к разработке стратегии развития предприятия, необходимо составить матрицу SWOT-анализа, т.к. она может стать надежным инструментом для разработки стратегических альтернатив.

Рассмотренный анализ внешней и внутренней среды ООО «СтройТрест» дает такую возможность осуществить SWOT–анализ, который позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT–анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон внутри организации, а также благоприятных возможностей и угроз извне, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем будут использованы для формулирования стратегии организации.

Итак, выделим основные сильные и слабые стороны, вытекающие из проведенного в предыдущей главе анализа внутренней среды, а также возможности и угрозы непосредственно для ООО «СтройТрест», которые можно выделить из характеристики внешней среды.

Возможные сильные стороны:

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- статус признанного лидера;
- хорошая устойчивая репутация у покупателя;
- хороший имидж, узнаваемый фирменный знак;
- свободный доступ к ресурсам;
- эффективные производственные мощности.

Возможные слабые стороны организации:

- неэффективная реклама;

- нет ясных стратегических направлений;
- себестоимость выше, чем у некоторых конкурентов;
- низкие маркетинговые способности;
- себестоимость выше, чем у некоторых конкурентов.

Возможности:

- выход на новые рынки в связи с их образованием;
- расширение разнообразия жилых комплексов;
- ошибки конкурирующих фирм;
- привлечение новых инвестиций;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- появление новых конкурентов;
- усиление конкурентного давления;
- рост силы торга у покупателей и поставщиков;
- неблагоприятные демографические изменения;
- резкое падение платежеспособного населения.

Безусловно, анализируя возможности и сильные стороны организации, можно сделать выводы об ее конкурентных преимуществах. Так как рынок недвижимости развивается и застройщики используют практически одинаковые материалы и методы строительства, и, соответственно, издержки у всех организаций находятся примерно на одном уровне, то нужно отдавать предпочтение внешнему конкурентному преимуществу, базирующемуся на уникальности продукции. Эти же преимущества будем применять и в отношении производства мебели и пластиковых окон.

Предприятие, исходя из этой информации, может: определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

Руководствуясь вышесказанным, экспертным методом проранжируем и

выставим балльную оценку каждому фактору.

По итогам ранжировки, составим диаграммы, которые помогут выявить наиболее важные факторы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «СтройТрест» (рис. 7, рис. 8, рис. 9, рис. 10).

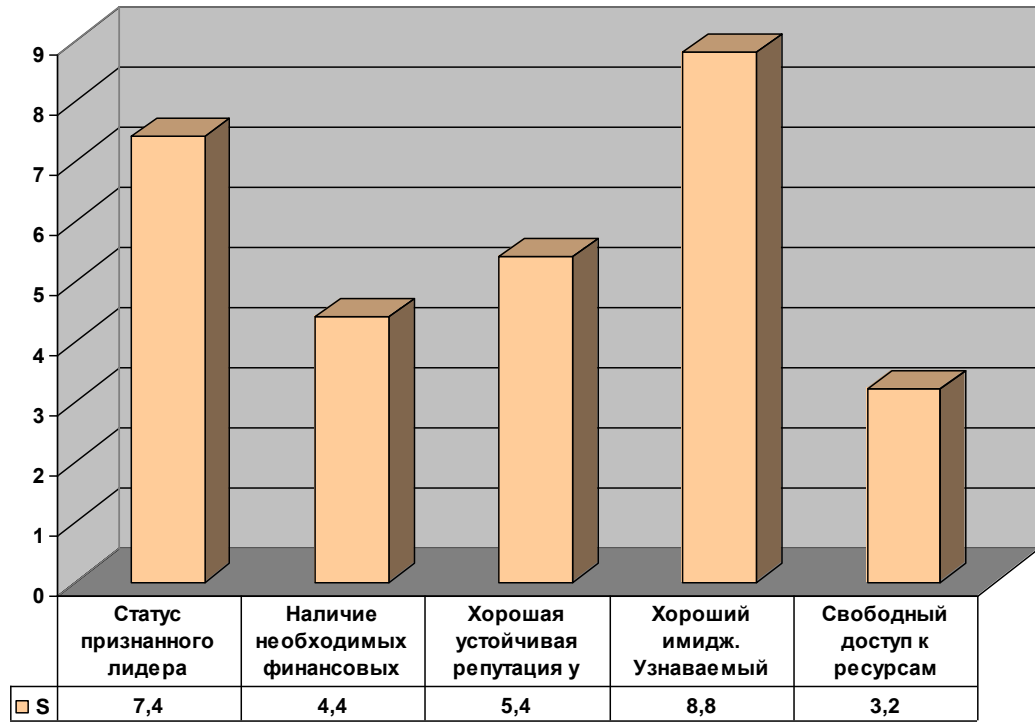


Рисунок 7. Ранжирование сильных сторон ООО «СтройТрест»

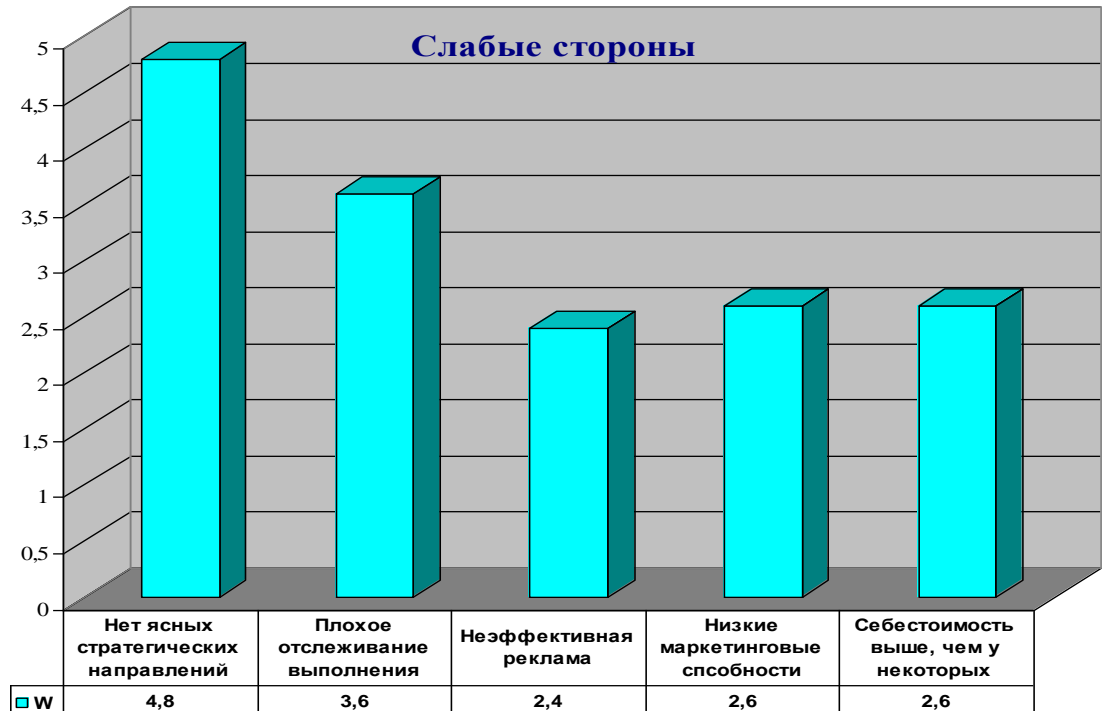


Рисунок 8. Ранжирование слабых сторон ООО «СтройТрест»

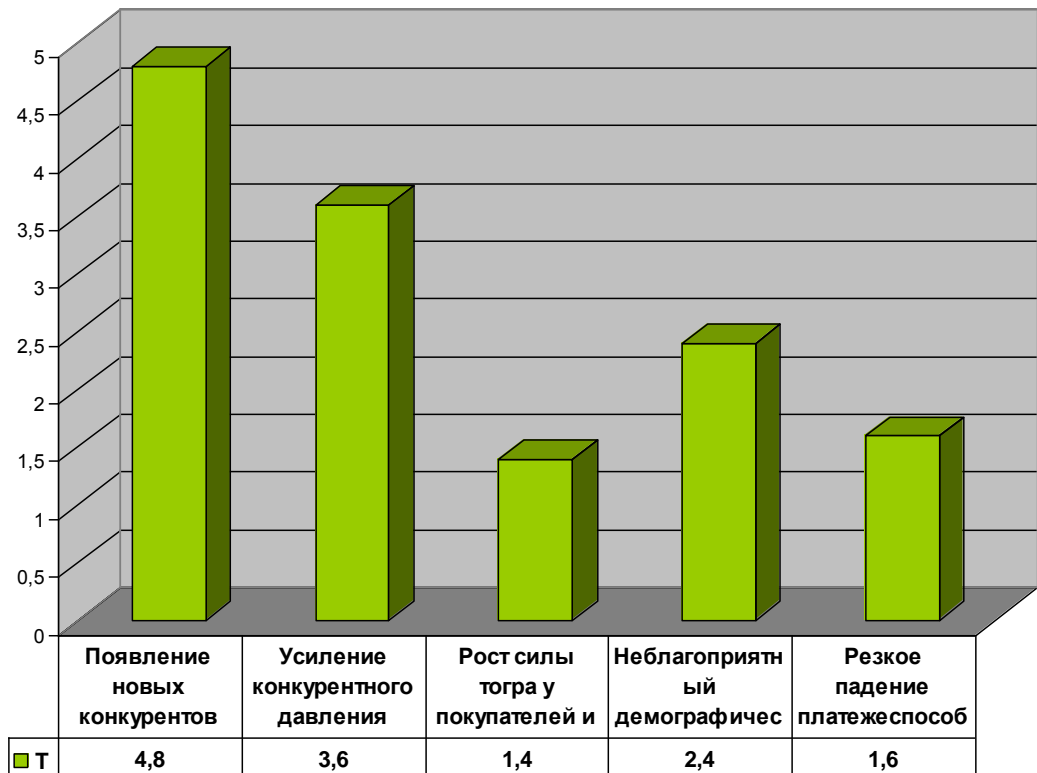


Рисунок 9. Ранжирование угроз ООО «СтройТрест»

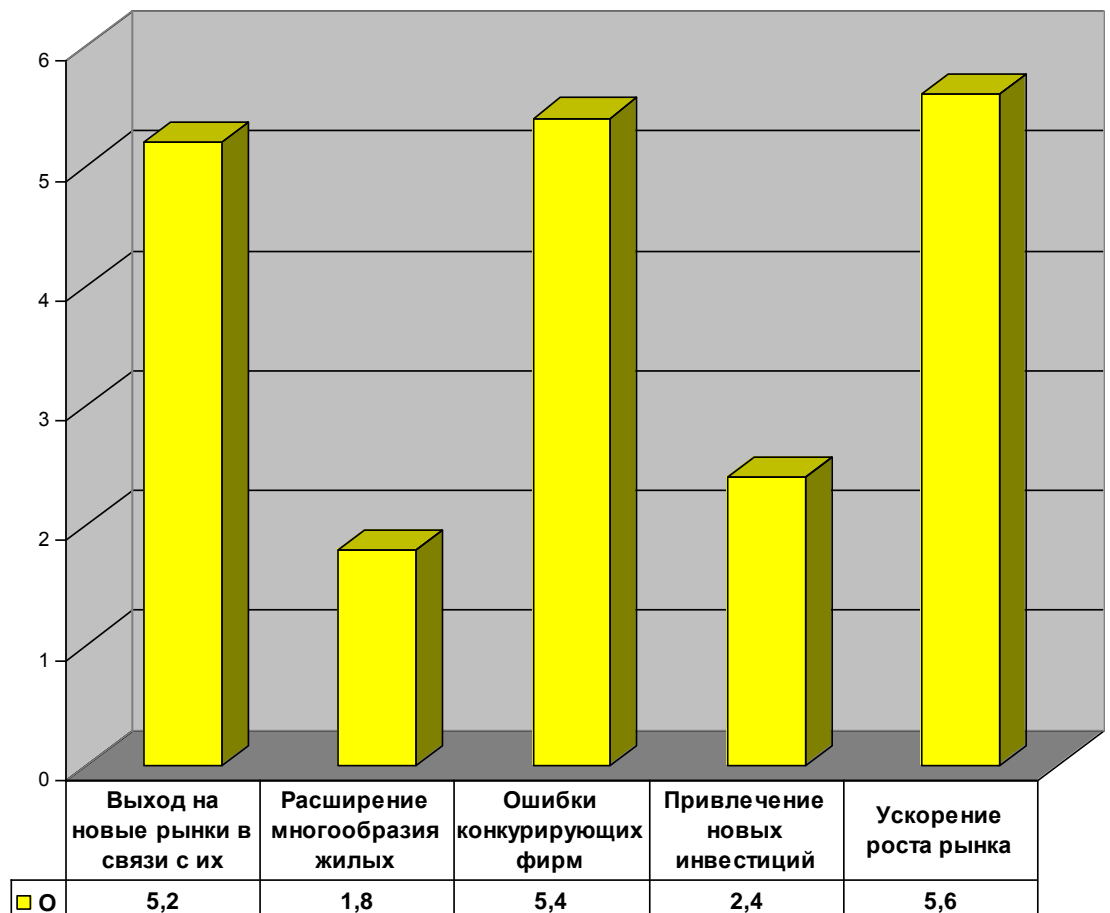


Рисунок 10. Ранжирование возможностей ООО «СтройТрест»

После этого составляем итоговую SWOT- матрицу, представленную на рисунке 11 и на каждом из полей рассматриваем возможные парные комбинации и выделяем те, которые можно использовать при разработке стратегии, нацеленные на обеспечение наилучших возможностей для роста компании и создании защиты от угроз ее конкурентной позиции и будущей деятельности.

Итак, проанализировав получившуюся SWOT- матрицу, можно сказать, что основными достоинствами организации являются:

- узнаваемый имидж;
- статус признанного лидера;
- хорошая устойчивая репутация у покупателя.
- Основные недостатки ООО «СтройТрест»:
- нет ясных стратегических направлений;
- плохое отслеживание выполнения стратегии;
- низкие маркетинговые способности.

Таким образом, можно разработать возможные варианты реакции организации на появляющиеся возможности и угрозы внешней среды.

Как видно из SWOT- матрицы, основными направлениями развития фирмы – лидера является разработка мероприятий по стимулированию сбыта, разработка маркетинговой стратегии и прочих мероприятий, основанных на неценовой конкуренции. Причиной этого является то, что, в основном, цены и издержки на жилые дома, коттеджи, оконные системы и мебель в отраслях примерно одинаковые, а основное требование у покупателей на данные продукты – качество. Соответственно, основные усилия организации должны быть направлены на укрепление статуса лидера с хорошей репутацией путем акцента на ее отличительных неценовых характеристиках.

Сильные стороны	Балл	5,6	5,4	5,2	4,8	3,6	2,4	
	Узнаваемый имидж	8,8	Проведение мероприятий по стимулированию сбыта	4,8	Усиление маркетинговых мероприятий
	Статус признанного лидера	7,4	Привлечение новых пользователей товара	3,6	Акцент на отличительных чертах компании
	Хорошая устойчивая репутация у покупателя	5,4	Поиск новых ниш	2,4	Придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя
Слабые стороны	Балл	8,8	7,4	5,4	4,8	3,6	2,6	
	Нет ясных стратегических направлений	4,8	Разработка стратегии увеличения доли рынка	5,6	Разработка стратегии маркетинга
	Плохое отслеживание выполнения стратегии	3,6	Усиление стратегического маркетинга	5,4
	Низкие маркетинговые способности	2,6	Разработка мероприятий по стимулированию сбыта	5,2

Сильные, слабые стороны и возможности, которые рассматриваемые в "проблемном поле" - выбирается на основе оценок экспертов.

Само проблемное поле представляет собой сочетание возможных вариантов направлений действий и /или конкретных мероприятий для нейтрализации угроз внешнего окружения

Рисунок 11 - Матрица SWOT-анализа

Итак, после проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон, приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями можно приступить к анализу альтернативных вариантов и выбору стратегии.

Для ООО «СтройТрест», определяющий способ ее развития является стратегия интенсивного роста, нацеленная на расширение рынка.

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом.

Цели роста ООО «СтройТрест»:

- увеличение доли рынка по отдельным стратегическим бизнес-единицам (СБЕ) (коттеджи, жилые дома, оконные системы, деревянная мебель);
- увеличение прибыли по всей организации в целом.

Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается повышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних резервов». Акцент должен быть сделан на неценовых отличительных чертах товара.

Развитие рынков и увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров: проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта.

После разработки корпоративной стратегии переходим к выбору деловых стратегий, которые являются центральными моментом в стратегической ориентации фирмы, определяющей ее конкурентное поведение на рынке и устойчивое конкурентное преимущество.

Проанализировав ключевые факторы успеха (КФУ), в отношении которых у ООО «СтройТрест» наилучшие позиции, сильные и слабые стороны конкурентов по отношению к этим факторам, для СБЕ оконные системы, мебель, коттеджи, будут разработаны стратегии дифференциации.

Дифференциация – концепция, описывающая разнообразие

предложения, описывающей разнообразие спроса. Разнообразие спроса рождает разнообразие предложения, которая проявляется в ООО «СтройТрест» между конкурентами однотипной продукции.

Основная цель – придание товару отличительных от аналогичных конкурирующих товаров свойств, которые создают «покупательскую ценность» (полезное или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара).

Для рассматриваемых бизнес - единиц ООО «СтройТрест» на потребительских рынках главную роль играет имидж товара, передаваемой маркой.

Центральный момент данной стратегии – понимание нужд покупателя.

Дифференциации можно добиться следующим путем: акцент в программах по стимулированию сбыта на чертах товара, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль).

Соответственно, для вышеперечисленных бизнес - единиц ООО «СтройТрест» должна быть разработана маркетинговая стратегия дифференциации, предполагающая достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанными с размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (оконные системы, мебель), торговой маркой, создающей особенный имидж.

Для СБЕ – жилые дома – предлагается стратегия лидеров отрасли – обороны и укрепления, так как основной вид деятельности организации - строительство, а в этой отрасли достигнуто доминирующее положение и нежелательно применение к ним антимонопольных мер. Смысл данной стратегии – затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство – укрепить позиции. Задачами прочной обороны являются удержание существующей доли рынка, укрепление существующего положения на рынке, защита всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ.

Конкретные оборонительные действия:

1. Поднять конкурентный барьер для претендентов на лидерство и новичков через увеличение затрат на рекламу;
2. Сохранение разумных цен и привлекательного качества.

Стратегия для бизнес-единицы - оконные системы, коттеджи, жилые дома:

- специализации на основе сильных сторон деятельности;
- поиска путей преодоления слабых сторон деятельности.

Так, основные стратегии развития данных бизнес-единиц:

- усиление стратегического маркетинга;
- увеличение доли рынка за счет стимулирования сбыта посредством эффективной рекламы.

К бизнес-единице деревянной мебели будут применены следующие стратегические решения: защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций. Этого можно добиться путем усиления маркетинга и программ по стимулированию сбыта.

Далее необходимо провести портфельный анализ делового портфеля ООО «СтройТрест», который поможет сформулировать для каждой из СБЕ свою особую стратегию и распределить между ними ресурсы фирмы.

Оценка степени привлекательности различных идентифицированных СБЕ организации обычно осуществляется по двум направлениям: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СБЕ, и сила позиции данной СБЕ на данном рынке или в данной отрасли [8].

Первый, наиболее широко распространенный метод анализа СБЕ, как отмечалось в 1 главе, основан на применении матрицы «рост рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультационной группы — BCG); второй — на применении решетки планирования СБЕ (матрица корпорации General Electric или Мак-Кинзи).

Матрица «рост рынка — рыночная доля» предназначена для классификации СБЕ организации с помощью двух параметров:

относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СБЕ на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность.

В основу данной матрицы положены следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Проведя с помощью матрицы «Рост – доля рынка» анализ портфеля продукции, можно увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе продуктов (начать расширение их производства, либо прекратить производство и т.п.) и, соответственно, о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Основными СБЕ для ООО «СтройТрест», которые мы будем рассматривать, являются жилые дома, коттеджи, производство оконных систем и мебели из дерева.

Метод группировки продукции с помощью матрицы БКГ производится по трем показателям:

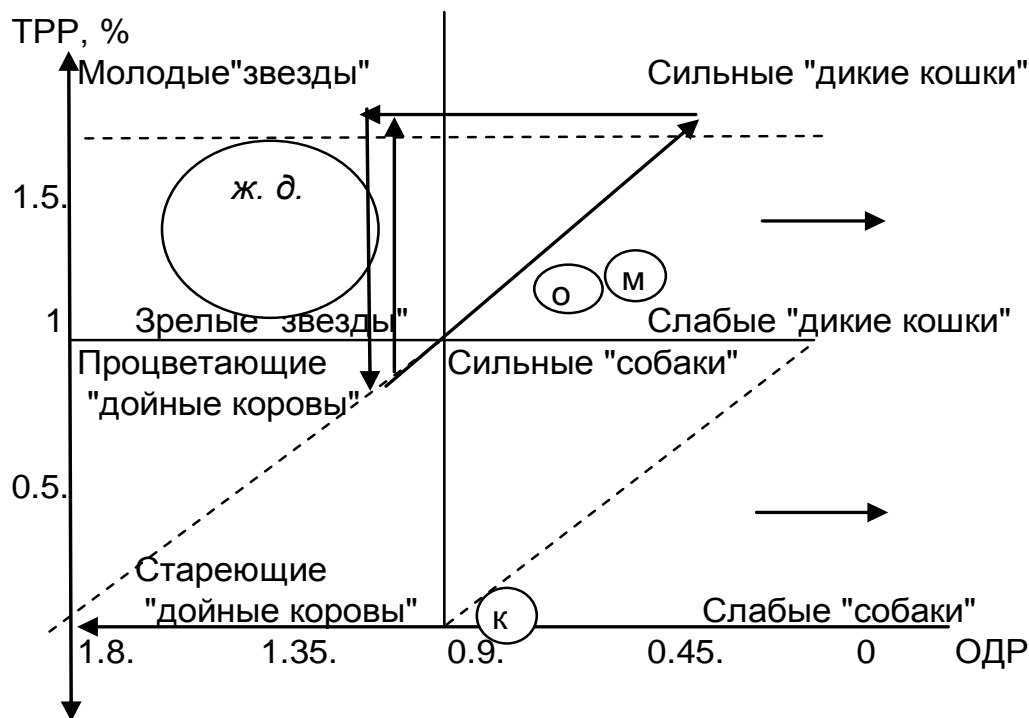
- ОДР – относительная доля рынка, занимаемая предприятием. Определяется как отношение доли предприятия на рынке к доле сильнейшего конкурента;
- ТРР – темпы роста реализации – отношение объема реализации в отчетном году по отношению к предыдущему году;
- ДВ – доля реализации данного вида продукции в общем объеме реализации продукции предприятия в последующем году.

Для построения матрицы показатели представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели, необходимые для построения матрицы ВСГ

Показатели	Виды продукции			
	Жилые дома	Коттеджи	Оконные системы	Мебель
ТРР	1,46	0	1,09	1,14
ОДР	1,18	0,83	0,74	0,72
ДВ	0,9	-0,16	0,1	0,08

Далее переходим к построению матрицы BCG. На оси X откладываем значения относительной доли рынка, на оси Y – темпы роста реализации. Величина круга, соответствующего СБЕ зависит от доля реализации данного вида продукции. На рис. 12 представлена матрица BCG, составленная, исходя из полученных результатов.



Ж. д. – жилые дома;
 О – оконные системы;
 М – мебель;
 К – коттеджи.

Рисунок 12 - Матрица BCG

Удачные продукты, как правило, начинают свою жизнь на рынке как «дикие кошки», затем они переходят в «звезды», по мере насыщения спроса переходят в «дойные коровы» и заканчивают свою рыночную жизнь как «собаки».

С помощью данных матриц руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта.

Расположение продуктов в том или ином квадрате дает частную оценку этому продукту.

Так, СБЕ жилые дома находятся в квадрате зрелые «звезды», оконные системы и мебель – слабые «дикие кошки», а новый проект – коттеджи – слабые «собаки» (так как данный проект в настоящее время не приносит прибыль и находится на стадии зарождения, но определенная рыночная доля для данного проекта уже есть).

Соответственно, используя полученные результаты, можно охарактеризовать каждую СБЕ в соответствии с их расположением в матрице BCG, их финансовую роль в составе хозяйственного портфеля фирмы, а также возможные направления дальнейшего развития (приложение 1).

Но в нашем случае слабые «собаки» являются убыточными лишь из-за того, что находятся на этапе зарождения жизненного цикла, и подобные стратегические альтернативы не подойдут.

Как видно из матрицы (рис. 12), портфель СБЕ ООО «СтройТрест» негармоничный. Для того, чтобы СБЕ в обществе были сбалансированными, необходимо за бизнес – единицей жилые дома («зрелые звезды») сохранить и укрепить лидирующую позицию, и по мере стабилизации рынка превращение зрелых «звезд» в «дойных коров» посредством закрепления существующей доли рынка.

Для СБЕ оконные системы и мебель, находящихся в секторе слабые «дикие кошки» необходим перевод в сектор сильные «дикие кошки» посредством ежегодного увеличения темпов роста рынка для оконных систем на 20 %, а для мебели на 30%. Необходима агрессивная стратегия инвестирования, направленная на усиление рыночной позиции, так как данные СБЕ, безусловно, обладают потенциалом, достаточным для атаки фирм – конкурентов.

Анализ методом BCG показал, что СБЕ – коттеджи, находятся в секторе слабые «собаки». Но в Самарской области строительство коттеджей находится на стадии зарождения и постепенного внедрения. ООО

«СтройТрест» уже владеет определенной долей рынка в этой отрасли, но в настоящее время прибыли по новому проекту нет, так как требуется определенный период окупаемости. Именно подобная ситуация и является одним из недостатков метода BCG. Поэтому перейдем к портфельному анализу с помощью Матрица GE, которая дополняет матрицу BCG.

В отличие от матрицы BCG, рассматриваемый портфельный метод применим: во всех фазах жизненного цикла отрасли и технологии; при различных условиях конкуренции; в относительно нестабильных условиях окружающей среды.

Матрица GE используется при оценке привлекательности отдельных СБЕ на основе двух координат: ось X характеризует силу конкурентной позиции СБЕ в отрасли, ось Y — привлекательность рынка. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Для оценки потенциала привлекательности рынка и конкурентной позиции СБЕ фирмы принимаются во внимание не единичные показатели, а целый набор факторов, специфический для конкретной отрасли и фирмы.

При количественной оценке долгосрочных показателей, которая обычно проводится экспертными методами, введением весовых коэффициентов определяется степень важности показателей. Конечные оценки привлекательности и конкурентоспособности рассчитываются как сумма произведений оценок по каждому показателю с учетом весовых коэффициентов значимости.

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности, цены, качества продукта, эффективности сбыта, эффективности работы сотрудников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики,

законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая.

Итак, рассчитаем необходимые показатели по каждой СБЕ ООО «СтройТрест».

В таблицах 8 и 9 представлена оценка привлекательности и оценка конкурентной позиции по жилым домам.

Таблица 8 - Оценка привлекательности СБЕ – жилых домов

Критерии привлекательности	Значимость фактора* (1-3)	Оценка фактора**					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Рост и размер рынка	2					×	2*5	10
2. Качество рынка	2				×		2*4	8
3. Конкурентная ситуация	3			×			3*3	9
4. Ситуация, связанная с внешней средой	3				×		3*4	12
Итого	10						39:10 = 3,9	39

* шкала весовых коэффициентов:

3 = очень важно;

2 = важно;

1 = менее важно.

** шкала оценки факторов:

5 = очень хорошо;

4 = хорошо;

3 = удовлетворительно;

2 = отрицательно;

1 = очень отрицательно.

Таблица 9 - Оценка конкурентной позиции жилых домов

Критерии конкурентной позиции	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Относительная позиция на рынке	3					×	2*5	15
2. Качество материалов	2				×		3*4	8
3. Цена	3				×		2*4	12
4. Благоприятный имидж	3					×	3*5	15
5. Человеческие ресурсы	1					×	1*5	5
Итого	12						55:12 = 4,6	55

По тем же критериям проведем анализ коттеджей в таблицах 10 и 11

Таблица 10 - Оценка привлекательности СБЕ – коттеджей

Критерии привлекательности	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Рост и размер рынка	3			×			3*3	9
2. Качество рынка	2				×		2*4	8
3. Конкурентная ситуация	3		×				3*2	6
4. Ситуация, связанная с внешней средой	2				×		2*4	8
Итог	10						31:10 = 3,1	31

Таблица 11 - Оценка конкурентной позиции (коттеджей)

Критерии конкурентной позиции	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Относительная позиция на рынке	3			×			3*3	9
2. Качество материалов	2				×		2*4	8
3. Цена	3				×		3*4	12
4. Благоприятный имидж	3					×	3*5	15
5. Человеческие ресурсы	2					×	2*5	10
Итог	13						54:13 = 4,2	54

В таблицах 12 и 13 представлена оценка привлекательности и оценка конкурентной позиции оконных систем.

Таблица 12 - Оценка привлекательности СБЕ – оконных систем

Критерии привлекательности	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Рост и размер рынка	3			×			3*3	9
2. Качество рынка	3				×		3*4	12
3. Конкурентная ситуация	3				×		3*4	12
4. Ситуация, связанная с внешней средой	2					×	2*5	10
Итог	11						43:11 = 3,9	43

Таблица 13 - Оценка конкурентной позиции (оконных систем)

Критерии конкурентной позиции	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Относительная позиция на рынке	3		×				3*2	6
2. Качество материалов	2				×		2*4	8
3. Цена	3				×		3*4	12
4. Благоприятный имидж	3				×		3*4	12
5. Человеческие ресурсы	1					×	1*5	5
Итого	12						43:12 = 3,6	43

В таблицах 14 и 15 проведем оценку привлекательности и конкурентной позиции мебели из дерева.

Таблица 14 - Оценка привлекательности СБЕ – мебели

Критерии привлекательности	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Рост и размер рынка	3		×				3*2	6
2. Качество рынка	3			×			3*3	9
3. Конкурентная ситуация	3			×			3*3	9
4. Ситуация, связанная с внешней средой	2				×		2*4	8
Итого	11						32:11 = 2,9	32

Таблица 15 - Оценка конкурентной позиции (мебели)

Критерии конкурентной позиции	Значимость фактора (1-3)	Оценка фактора					Результат	Оценка
		1	2	3	4	5		
1. Относительная позиция на рынке	3	×					3*1	3
2. Качество материалов	2					×	2*5	10
3. Цена	3			×			3*3	9
4. Благоприятный имидж	3			×			3*3	9
5. Человеческие ресурсы	1					×	1*5	5
Итого	12						36:12 = 3	36

После оценки конкурентной позиции и привлекательности рынка каждой СБЕ результаты переносим на многокритериальную матрицу GE.

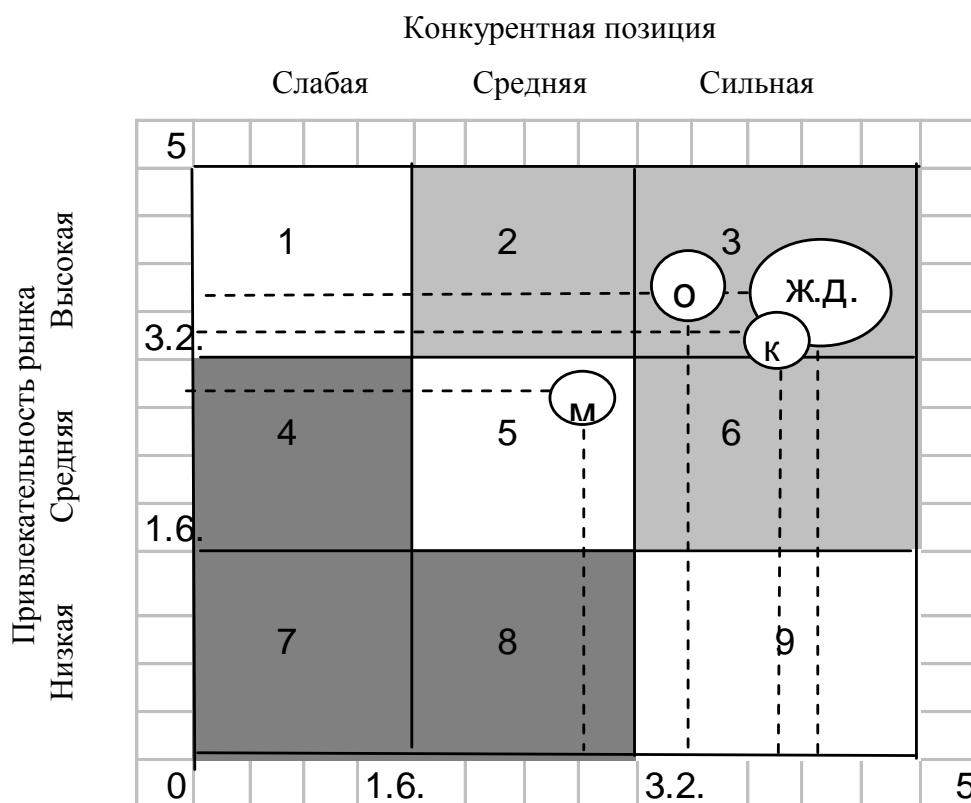


Рисунок 13 - Многокритериальная матрица GE

Итак, проанализировав рис. 13, характеризующий конкурентную позицию и привлекательность рынка, разработаем стратегии для каждой СБЕ.

Стратегия, для квадрата 3, в котором находятся СБЕ оконные системы, коттеджи, жилые дома:

- специализации на основе сильных сторон деятельности;
- поиска путей преодоления слабых сторон деятельности.

Так, основные стратегии развития данных СБЕ:

- усиление стратегического маркетинга;
- увеличение доли рынка за счет стимулирования сбыта посредством эффективной рекламы.

К СБЕ деревянной мебели будут применены следующие стратегические

решения: защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций. Этого можно добиться путем усиления маркетинга и программ по стимулированию сбыта.

Сегодня существуют разнообразные вариации матрицы GE. В основе всех их лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

3.2. Оценка эффективности разработанной стратегии

Итак, в предыдущем параграфе была разработана стратегия конкурентного развития предприятия ООО «СтройТрест».

Было предложено сохранить долю рынка для бизнес-единицы - жилые дома, для бизнес-единицы оконные системы добиваться ежегодного прироста на 20%, для бизнес-единицы деревянная мебель на 30%, для нового проекта – коттеджные поселки добиваться ежегодного прироста доли рынка на 10%. Данная стратегия возможно для реализации в условиях снижения предложения на рынке недвижимости в условиях выхода из кризиса.

Для того, чтобы осуществлять ежегодный прирост, необходимо, во-первых, приобрести дополнительные комплекты оборудования из-за увеличения объемов производства оконных систем и деревянной мебели. Так, дополнительные расходы на приобретение комплекта оборудования для производства оконных систем составляют 7 200 тыс. рублей, а для деревянной мебели – 8 500 тыс. рублей.

Также в связи с расширением объемов производства требуется увеличение числа вспомогательных рабочих на 40 человек со средней заработной платой 18 тыс. рублей, основных – на 25 человек со средней заработной платой 19 тыс. рублей, управленческого персонала – на 10 человек со средней заработной платой 25 тыс. рублей. Соответственно, дополнительные издержки составят 20 829 тыс. рублей.

Соответственно, разработанная стратегия сводится к проведению эффективной рекламной кампании для всех бизнес-единиц, направленных на увеличение доли рынка и обороны занимаемых позиций.

Рассматриваемой организацией были сделаны запросы в различные организации, непосредственно занимающиеся рекламными кампаниями. Были получены сметы затрат на проведение соответствующих акций.

Так, стоимость полной рекламной кампании, включающей различные мероприятия по стимулированию сбыта для одной бизнес-единицы в среднем за год составляет 8 миллионов рублей. Так как полноценные рекламные кампании нужны для трех бизнес-единиц (оконные системы, деревянная мебель и коттеджи), а для бизнес-единиц жилые дома нужна только поддерживающая реклама, то общие средние коммерческие расходы в среднем составляют 30 000 тыс. рублей.

Соответственно, суммарные инвестиционные затраты для реализации предложенной стратегии составляют 66 529 тыс. рублей. Покрытие издержек будет осуществляться за собственные средства и из нераспределенной прибыли.

Для того, чтобы оценить эффективность разработанной стратегии воспользуемся программой Альт – Инвест. Рассмотрим таблицу «Отчет о финансовых результатах» (приложение, таблица 2), сформированную на основании внесенных в предыдущие таблицы данные.

Графическая интерпретация полученной динамики увеличения финансовых результатов представлена на рис. 14.

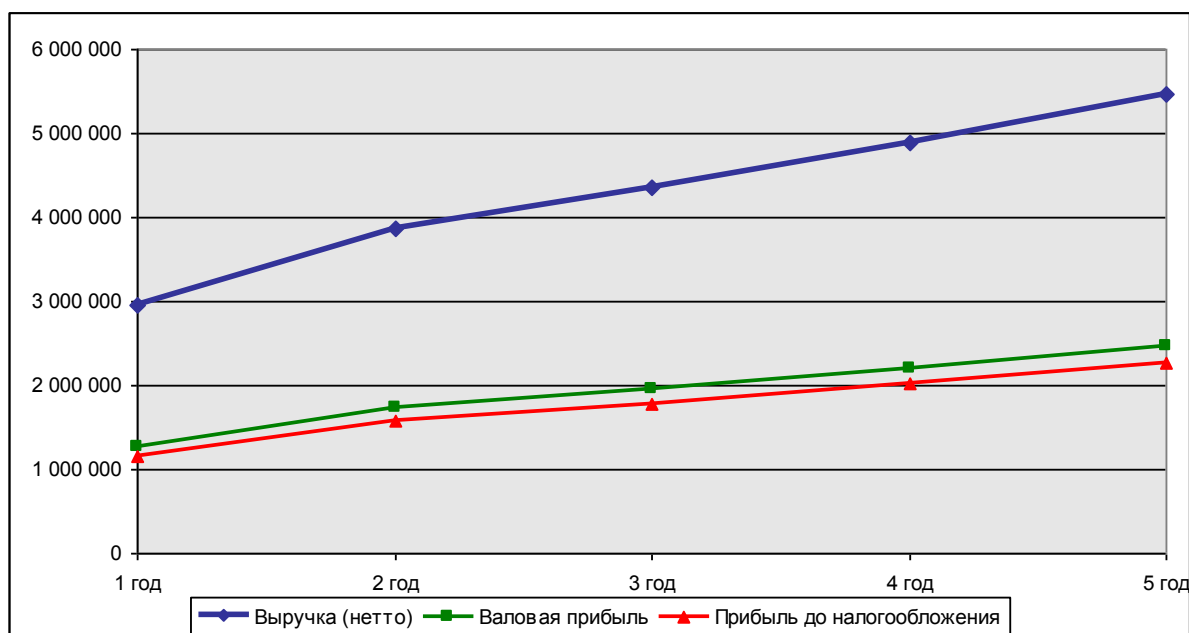


Рисунок 14 – Динамика финансовых результатов организации с учетом рекомендаций, тыс. руб.

В предыдущих параграфах данной работы одной из основных целей разработки стратегии развития ставилось увеличение прироста чистой ежегодной прибыли по всем видам деятельности на 10%. Динамика изменения чистой прибыли представлена на рис. 15.

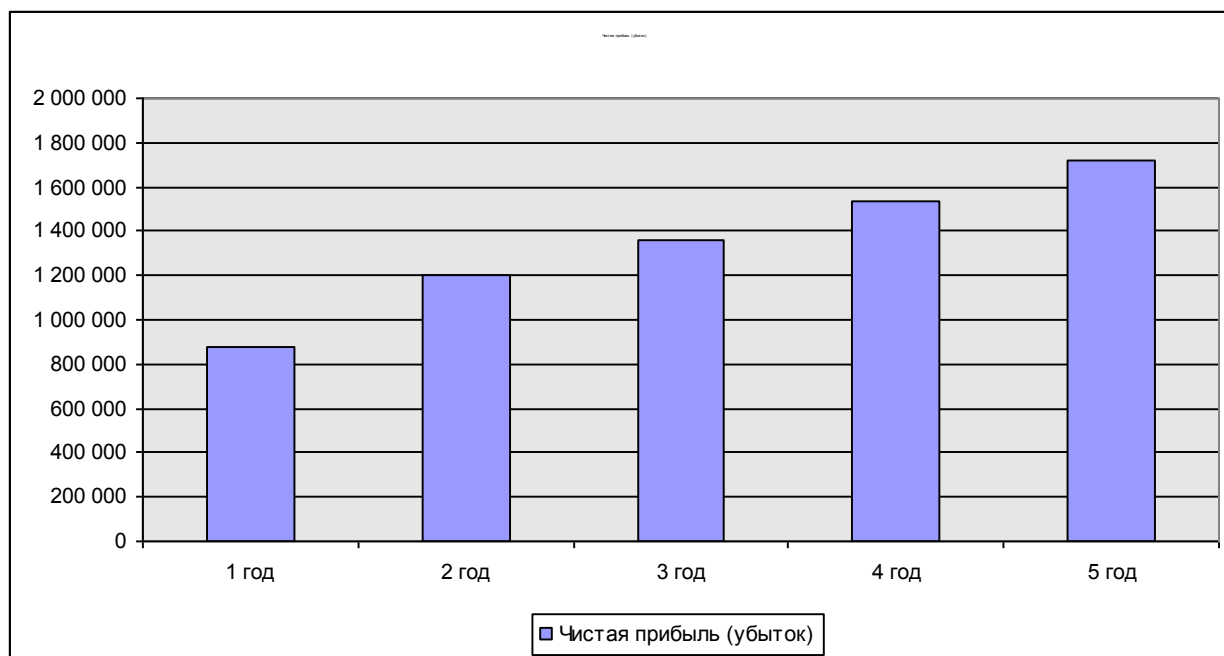


Рисунок 15 – Динамика изменения чистой прибыли, тыс. руб.

Из таблицы видно, что в среднем, после начала реализации проекта строительства коттеджей, прироста чистой ежегодной прибыли по всем

видам деятельности составляет 11%.

Еще одной целью разработки стратегии развития ставилось увеличение рентабельности продаж на 3% от фактического состояния (29%). Из таблицы «Показатели финансовой деятельности» (приложение, таблица 3) видно, что уже в 2017 году рентабельность продаж составляет 29,8% и имеет тенденцию к увеличению. Как видно из таблицы, все остальные показатели, характеризующие финансовую состоятельность проекта, также имеют тенденцию к увеличению.

Перейдем к итоговым значениям - эффективность инвестиций. Это значения показателей которые отражают эффективность разработанной стратегии развития и предложенных мероприятий по ее осуществлению (табл. 16)

Таблица 16 – Показатели оценки эффективности инвестиций

Показатель	Значение	Единицы измерения
Чистая приведенная стоимость (NPV)	658 973	тыс. руб.
Дисконтированный срок окупаемости (PBP)	0,91	года
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	116,5	%

Прежде всего, нужно обратить внимание на ставку дисконтирования, которая отражает требования инвесторов в отношении эффективности проекта. Зададим ее равной 25%. Высокое значение данного показателя вызвано тем, что ООО «СтройТрест» давно действует на Самарском рынке с отлаженной системой функционирования, а какие-либо изменения должны быть оправданы высокой доходностью.

Дисконтируемый срок окупаемости – 0,91. То есть чистая приведенная стоимость (NPV) становится положительным по проекту менее, чем за год.

Чистая приведенная стоимость (NPV) – основополагающий показатель эффективности. Это будущая стоимость чистых доходов, приведенная к их настоящей стоимости, то есть стоимости через процедуру дисконтирования.

Если размер NPV за расчетный период положительный, то проект следует признать эффективным. В нашем случае NPV равна 658 973 тыс. рублей.

Далее рассмотрим показатель IRR – внутренняя норма рентабельности. IRR характеризует уровень доходности инвестиций, генерируемый конкретным проектом при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Иными словами, денежных средств должно быть достаточно, чтобы возместить инвестиционный капитал. IRR формируется на основе объективно складывающихся результатов и затрат.

Приемлемая IRR устанавливается путем сравнения с выбранной ставкой дисконтирования. Если IRR больше ставки дисконтирования, то проект может быть рекомендован к осуществлению. В нашем проекте IRR равна 116,5%, что значительно больше заданной ставки дисконтирования.

Подводя итоги, можно сказать, что разработанная стратегия конкурентного развития оправдана с точки зрения инвестиционных затрат и может быть принята для реализации как привлекательная для вложений инвесторов. Ее реализация позволит значительно улучшить конкурентоспособность ООО «СтройТрест» на Самарском рынке, а сложившиеся условия постепенного преодоления финансового кризиса будет использовано как потенциальная возможность.

Заключение

Чтобы видеть реальную программу своего конкурентного развития, опирающегося, в первую очередь, на собственные ресурсы, отечественные предприятия должны поставить и центр всей своей деятельности проблему стратегического управления.

Опыт сильнейших компаний показывает, что они добиваются успеха, радикально меняя базу конкуренции, принимая риск, разрушая сложившиеся нормы и правила, используя неожиданные методы завоевания рынка. Общеизвестно, что эти революционные изменения в правилах рыночной игры приносят чаще всего новые компании, и именно здесь открывается шанс для наших предприятий, которые проявляют большую гибкость и адаптивность к новым условиям и готовы учиться всему, что приносит успех. Однако формированию эффективных стратегий мешают привычные стереотипы поведения и в их числе преимущественная ориентация на достижение краткосрочных целей, неприятие риска и инициативы.

Для того чтобы в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие компании собираются сосредоточить усилия на трех главных направлениях: комплексной автоматизации производственных процессов; совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технологической базы; развитию кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника. Именно такая конкуренция ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения.

Данное исследование было посвящено разработке стратегии конкурентного преимущества для ООО «СтройТрест». Исходя из настоящего положения дел на предприятии, были разработаны конкретные цели разработки стратегии конкурентного развития. Так, основными целями были

выделены: увеличение прироста чистой ежегодной прибыли по всем видам деятельности на 10%; увеличение рентабельности продаж на 3%; увеличение ежегодных объемов продаж оконных систем на 20%, деревянной мебели на 30%, влекущее увеличение доли рынка по каждой бизнес-единицы; сохранение лидирующих позиций по бизнес-единицы – жилым домам; увеличение доли рынка коттеджных поселков на 10% ежегодно; удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в продукции, товарах и услугах в результате реализации направленной деятельности; увеличение потенциала конкурентоспособности.

Далее было проанализировано состояние внешней и внутренней среды. Были выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Так, основными сильными сторонами ООО «СтройТрест» являются: узнаваемый имидж, статус признанного лидера, хорошая устойчивая репутация у покупателя; слабые стороны: нет ясных стратегических направлений, низкие маркетинговые способности; возможности: ускорение роста рынка, выход на новые рынки в связи с их образованием; угрозы: появление новых конкурентов, неблагоприятные демографические изменения. На основе анализа была составлена матрица – SWOT, дающая представление о положении предприятия и были разработаны основные методы преодоления угроз и слабых сторон.

На основе выводов по анализу была разработана стратегия ООО «СтройТрест» – стратегия интенсивного роста, обеспечивающая конкурентоспособность организации на долгосрочный период.

В итоге проделанного исследования разработанная стратегия была сведена к проведению эффективной рекламной кампании для всех бизнес-единиц, направленных на увеличение доли рынка и обороны занимаемых позиций.

После разработки стратегий и предложению вариантов по их реализации был рассчитан эффект разработанных стратегий развития на пятилетний период на основе программного продукта Альт – инвест. Так, после оценки эффективности предложенных стратегий развития, были получены

результаты, свидетельствующие об улучшении финансовых показателей (ежегодный прирост прибыли в среднем на 11%, увеличение показателя рентабельности продаж до 31%). Об эффективности инвестирования и применения разработанных стратегий свидетельствует положительное значение NPV, небольшой срок окупаемости, значение IRR больше ставки дисконтирования. В нашем проекте IRR равна 116,5%, что значительно больше заданной ставки дисконтирования. Из этого можно сделать вывод, что проект может быть рекомендован к осуществлению.

Результаты оценки эффективности показали, что разработанная стратегия конкурентного развития оправдана с точки зрения инвестиционных затрат и может быть принята для реализации как привлекательная для вложений инвесторов. Ее реализация позволит значительно улучшить конкурентоспособность ООО «СтройТрест» на Самарском рынке.

Библиографический список

1. Азрилиян А. Н., Азрилиян О. М., Калашникова Е. В. и др. Большой экономический словарь. - М: Институт новой экономики, 2011.
2. Альбеков А. У., Митько О. А. Коммерческая логистика : Учебное пособие - Ростов: Феникс, 2011.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия . - СПб: Издательство "Питер", 2016.
4. Белоусов А. Г. , Стаханов Д. В. , Стаханов В. Н. Коммерческая логистика : Учебное пособие для экономических специальностей высших и средних специальных учебных заведений. - Ростов: Феникс, 2013.
5. Бланк И.А. Управление торговым предприятием .— М.: Тандем, ЭКМОС, 2015.
6. Бобби Джи. Имидж фирмы: Планирование, формирование, продвижение . – Спб.: Питер, 2014.
7. Бухалков М.Н. Внутрифирменное планирование - М.: ИНФРА-М, 2012.
8. Ващекина Н.П. Маркетинг . – М.: ИД ФКБ-ПРЕСС, 2014.
9. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2013.
10. Виханский О.С. Наумов А.И. – Менеджмент - М.: Гардарики, 2013.
11. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности - М.: “Финансы и статистика”, 2014.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2015.
13. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика . – М.: Финпресс, 2014.
14. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности : Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
15. Дашков Л. П. , Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли : Учебник для вузов. Изд. 3-е, перераб., доп. М: Маркетинг, 2011.
16. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. : пер. с англ.: Уч. пос. –

М.: Издательский дом «Вильямс», 2012.

17. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: искусство управления . - М.: ДЕЛО, 2014.

18. Емельянов С.М. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX в. - М.: Международные отношения, 2013.

19. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет . - М.: ИНФРА-М, 2012.

20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент . Экспресс-курс / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер. – 2015.

21. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики . - СПб.: 2012.

22. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии : Учеб пособие — М.: ЗАО «ТК Велби», 2014.

23. Маркетинг : Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмент . М.: Дело, 2014.

25. Нэгл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования. Питер, 2011.

26. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд. испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013.

27. Стратегическое планирование . Под ред. Уткина Э.А. М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. Издательство ЭКМОС, 2016.

28. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации . – М.: ИНФРА-М, 2000.

29. Уваров В., Пятибратов И. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики . — М.: Пресс, 2011.

30. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : Учебник. – М.: Дело, 2011.

31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия,

управление . — М.: ИНФРА-М, 2012.

32. Хершген Х. Маркетинг. Основы профессионального успеха : Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2012.

33. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. Маркетинг : Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

34. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : Учебное пособие; 2-е изд., с испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; Изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”, 2016.

35. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №4. – С. 35-44.

36. Бобылева М.П. Корпоративная культура и фирменный стиль // Секретарское дело. – 2013. - №4. – С. 39-43.

37. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом, 2015. - №5 – с.50-62.

38. Королев С. В. Издержки производства в системе конкурентоспособности компании: зарубежный опыт и российская практика // Внешнеэкономический бюллетень. - №6. - 2012.

39. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011.- № 5.- С. 3-11.

40. Резниченко Б.А. Практика сегментирования. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. -№ 6. – С. 25-34.

41. Родионова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. Оценка конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 1. — С. 63—77.

42. Самостренко Г.М. Маркетинговые стратегии развития // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №1. – С. 98-107.

43. Сенчагов В.К., Захаров А.Н., Зокин А.А. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России // Бизнес и банки. - №43. - 2013.

44. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 4. — С. 44—54.

Позиционирование стратегических бизнес - единиц

Характеристика групп СБЕ	Финансовые потребности и финансовые потоки	Стратегические альтернативы
1	2	3
<p>«Дикие кошки» Высокие темпы роста делают СБЕ привлекательными с отраслевой точки зрения, но низкая относительная доля рынка делает проблематичной успешную конкуренцию с более эффективно действующими соперниками. Сильные «дикие кошки» - с высоким потенциалом роста.</p>	<p>Высокая потребность в финансовых средствах, необходимая для обеспечения роста, адекватного ролу рынка, превышающая размер доходов. Большой отрицательный денежный поток.</p>	<p>1. Агрессивная стратегия инвестирования, направленная на усиление рыночной позиции в надежде вырастить «звезду» из сильных «диких кошек». Успех предопределяется следующими условиями: – какие средства может позволить фирма инвестировать в данную СБЕ;</p>
<p>Слабые «дикие кошки» - не имеют шансов догнать лидеров по кривой опыта, зачастую являются обузой для диверсифицированной фирмы.</p>		<p>– обладает ли СБЕ потенциалом, достаточным для атаки фирмы – лидера; – насколько сильна будет реакция конкурентов на брошенный вызов. 2. Свертывание, если расходы на расширение деятельности, связанные с увеличением доли рынка, превышают потенциальную отдачу от вложений и значительно увеличивают финансовый риск. Эта альтернатива характерна для слабых «диких кошек».</p>
<p>«Звезды» Лидеры, имеющие сильные конкурентные позиции на быстро растущем рынке. По потребностям в инвестициях различают: – молодые «звезды» – зрелые «звезды».</p>	<p>Требуют значительных средств для поддержания роста и сохранения доминирующей рыночной позиции. Молодые «звезды» нуждаются в финансовой поддержке сверх тех средств, которые они зарабатывают сами. Зрелые «звезды» могут покрывать инвестиционные потребности за счет поступлений от собственной деятельности. Небольшой отрицательный или положительный</p>	<p>1. Сохранение и укрепление лидирующей позиции, и по мере стабилизации рынка превращение зрелых «звезд» в «дойных коров». 2. Поддержание ускоренного роста молодых «звезд» путем дополнительного инвестирования.</p>

	денежный поток.	
1	2	3
<p>«Дойные коровы» СБЕ, имеющие высокую долю на медленно растущем базовом рынке. Хотя «дойные коровы» и менее привлекательны с точки зрения роста, они обеспечивают дополнительный приток денежных средств.</p>		<p>1. Укрепление и защита рыночных позиций, пока «дойные коровы» способны приносить дополнительные средства, которые будут направлены для развития перспективных СБЕ («звезды», «знаки вопроса»). 2. Поддержание процветающих «дойных коров», чтобы как можно дольше использовать их</p>
<p>Процветающие «дойные коровы» - основной источник финансовых ресурсов диверсифицированной фирмы. Стареющие «дойные коровы» - кандидаты на постепенный уход с рынка по мере стагнации.</p>	<p>Не нуждаются в особых инвестициях, т.е. потребность в финансовых ресурсах невысока. Большой положительный денежный поток. Текущая деятельность дает средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций.</p>	<p>возможности в генерировании финансовых потоков. 3. «Снятие урожая» и постепенное сокращение – приоритетная стратегия для стареющих «дойных коров».</p>
<p>«Собаки» СБЕ, имеющие небольшую относительную долю рынка на медленно растущих рынка. Сильные «собаки» - пока вносят вклад в деятельность диверсифицированной фирмы в целом. Слабые «собаки» - связывают активы фирмы, пожирают ресурсы организации и зачастую являются «мертвым грузом» в портфеле фирмы.</p>	<p>В основном нуждаются в дополнительных инвестициях для удержания рыночных позиций. Небольшой положительный или отрицательный денежный поток. Сильные «собаки» могут обеспечить достаточный приток средств и приемлемый средний уровень прибыльности. Слабые «собаки», как правило, убыточны.</p>	<p>1. Сохранять в составе портфеля сильных «собак». 2. Для слабых «собак», за исключением особых случаев, в порядке приоритетности рекомендуется: «сбор урожая»; сокращение; ликвидация.</p>

Отчет о финансовых результатах

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка (нетто)	тыс. руб.	2 954 682	3 875 588	4 355 423	4 888 830	5 475 034
- Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	1 680 843	2 145 299	2 404 561	2 692 229	3 009 176
материалы и комплектующие	тыс. руб.	1 463 500	1 929 912	2 164 578	2 425 193	2 712 825
оплата труда	тыс. руб.	139 920	134 303	150 946	169 294	189 172
налоги, относимые на текущие затраты	тыс. руб.	36 379	34 919	39 246	44 017	49 185
производственные расходы	тыс. руб.	39 314	42 655	46 281	50 215	54 483
начисленные лизинговые платежи	тыс. руб.	0	0	0	0	0
амортизация	тыс. руб.	1 730	3 510	3 510	3 510	3 510
Валовая прибыль	тыс. руб.	1 273 839	1 730 289	1 950 863	2 196 601	2 465 859
- Коммерческие расходы	тыс. руб.	114 064	143 852	160 592	179 138	199 485
- Административные расходы	тыс. руб.	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	1 159 775	1 586 436	1 790 271	2 017 462	2 266 374
- Налоги, относимые на финансовые результаты	тыс. руб.	391	1 261	1 701	1 623	1 546
- Проценты к уплате	тыс. руб.	0	0	0	0	0
+ Прибыль (убыток) от прочей реализации	тыс. руб.	0	0	0	0	0
+ Курсовая разница и доходы от конвертации	тыс. руб.	0	0	0	0	0
+ Прочие внереализационные доходы (расходы)	тыс. руб.	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	1 159 384	1 585 175	1 788 570	2 015 839	2 264 828
- Налог на прибыль	тыс. руб.	278 252	380 442	429 257	483 801	543 559
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	881 132	1 204 733	1 359 313	1 532 038	1 721 269
- дивиденды	тыс. руб.	0	0	0	0	0
= нераспределенная прибыль	тыс. руб.	881 132	1 204 733	1 359 313	1 532 038	1 721 269
то же, нарастающим итогом	тыс. руб.	881 132	2 085 865	3 445 178	4 977 216	6 698 485

Показатели финансовой деятельности

ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Рентабельность активов	%	87,5%	73,2%	45,7%	34,5%	28,2%
Рентабельность собственного капитала	%	96,7%	79,6%	48,6%	36,1%	29,3%
Рентабельность постоянных активов	%	107,6%	193,0%	215,1%	256,1%	304,5%
Текущие затраты к выручке от реализации	%	56,9%	55,4%	55,2%	55,1%	55,0%
Прибыльность продаж	%	29,8%	31,1%	31,2%	31,3%	31,4%
Рентабельность по балансовой прибыли	%	69%	74%	74%	75%	75%
Рентабельность по чистой прибыли	%	52%	56%	57%	57%	57%
Оборачиваемость активов	разы	2,93	2,36	1,46	1,10	0,90
Оборачиваемость собственного капитала	разы	3,24	2,56	1,56	1,15	0,93
Оборачиваемость постоянных активов	разы	39,19	50,18	56,34	66,25	77,90
Период сбора дебиторской задолженности	дн.	5,3	4,4	4,5	4,3	4,2
Период сбора кредиторской задолженности	дн.	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
Коэффициент общей ликвидности	разы	10,09	13,93	19,81	25,01	29,61
Коэффициент срочной ликвидности	разы	8,91	13,14	19,05	24,26	28,87
Коэффициент абсолютной ликвидности	разы	7,77	12,34	18,30	23,57	28,22
Чистый оборотный капитал	тыс. руб.	839 057	2 045 698	3 408 521	4 944 069	6 668 848
Коэффициент общей платежеспособности	разы	1,05	1,00	1,01	1,01	1,01
Коэффициент автономии	разы	9,87	13,37	19,17	24,32	28,86

