#### Содержание

Введение

Глава 1. Понятие об анализе сильных и слабых сторон предприятия и методика его проведения 5

Глава 2. Практическая часть 9

2.1. Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Белгородский цемент» 9

2.2. Анализ сильных и слабых сторон ЗАО «Белгородский цемент» 14

2.2.1. Анализ конкуренции 14

2.2.2. Система маркетинга и сбыта 15

2.2.3. Анализ финансового состояния 18

2.2.4. Сводный анализ сильных и слабых сторон 20

Заключение

Список использованных литературных источников

Приложения

**Введение**

Актуальность и проблематика исследования. Для правильной оценки работы предприятий в условиях рыночной экономики необходимо проводить постоянное и всестороннее исследование рынков, на которые они вышли и хотят закрепиться и осуществлять свою деятельность. Для этого проводится [анализ](http://www.smartcat.ru/Terms/term_61718006.shtml) PEST – оценка политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технических (Technical) факторов. Но руководство  [предприятия](http://www.smartcat.ru/Terms/term_7335008.shtml) должно четко знать и о внутреннем состоянии своего предприятия.

При анализе рынков наибольший интерес представляют следующие показатели:

- емкость рынка, то есть возможные объемы продаж того или иного товара;

- конъюнктурные и прогнозные исследования сбыта;

- исследования поведения покупателей;

- изучение практики деятельности конкурентов;

Инструментарием таких исследований может быть анализ сильных, слабых сторон предприятия, его возможностей и опасностей.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Основной целью настоящей работы является исследование методики проведения анализа сильных и слабых сторон предприятия современных компаний промышленности строительных материалов (далее ПСМ).

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Дать определение понятию анализа сильных и слабых сторон предприятия в систематическом стратегическом менеджменте.

2. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия.

3. Показать основных конкурентов предприятия.

4. Отразить значение и задачи системы маркетинга предприятия.

5. Проанализировать финансовое состояние предприятия.

6. Провести анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Объектом исследования в данной работе является ЗАО «Белгородский цемент».

Предметом исследования являются сильные и слабые стороны предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования являются: работы, учебники и монографии отечественных и зарубежных авторов в области теории управления, маркетинга, экономики, материалы периодической печати, методические указания, ресурсы глобальной сети Internet.

Информационная база данного исследования представлена следующими источниками:

1) Бухгалтерская и финансовая отчетность ЗАО «Белгородский цемент» за последние 3 года;

2) Статистическая информация планово-экономического отдела предприятия за последние 3 года;

3) Материалы маркетинговых исследований рынка строительных материалов.

#### Глава 1. Понятие об анализе сильных и слабых сторон предприятия и методика его проведения

Анализ сильных и слабых сторон предприятия служит для оценки обладания предприятием внутренними силами воспользоваться возможностями и внутренних слабостей, которые могут осложнять будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Он основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и, в зависимости от поставленной задачи, может быть методически простым и более сложным.

Для целей стратегического планирования в обследовании рекомендуется включать 5 функциональных зон: маркетинг, финансы (бух. учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.[3, 5]

1. Зона маркетинга.

При анализе функции маркетинга выделяется 7 элементов использования:

а) доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в % к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешность деятельности предприятия, т.к. существует зависимость между долей рынка предприятия и его прибыльностью; в тоже время это существенная цель большинства фирм, и руководство постоянно ее контролирует. Необязательно контролировать рынок полностью или занимать там преобладающее положение.

б) разнообразие и качество ассортимента. Во многом определяет   
устойчивость предприятия; но здесь возможны разные подходы: одна фирма   
выпускает ограниченный ассортимент и видит свой главный успех в   
обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 изделия в год; другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий. При установлении   
краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство предприятия постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

в) рыночная демография.

Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – сложная задача для руководства предприятия, еще больше осложняет её расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения, изменение общественных ценностей.

г) рыночные исследования и разработки.

Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков, что дает возможность быстро реагировать на изменения спроса и вовремя осваивать новые рынки сбыта.

д) предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Функция обслуживания клиентов сегодня является наиболее слабым местом в предпринимательстве. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, формированию и сохранению лояльности покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные цены.

е) сбыт, реклама, продвижение товара.

Предприятие может рассчитывать на успех на рынке только в случае, если оно имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творческую рекламу и продвижение товаров и услуг.

ж) прибыль.

Обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческих организаций; постоянный контроль за прибылью различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом.

Некоммерческая организация первостепенное значение придает эффективности своих операций, для нее эффективная доставка товара или услуги служит главным элементом маркетинга.

2. Финансы (бух. учет)

Финансовое состояние предприятия во многом определяет, какую стратегию руководство выберет на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить имеющиеся и потенциально слабые стороны предприятия. Как правило, анализ проводится методами финансовой ревизии – это трудоемкая работа, требует много времени и привлечения большого числа сотрудников. Нужно стремиться, чтобы финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию предприятия в период ее проведения.

3. Производство.

Постоянный анализ управления производством имеет большое значение для своевременной адоптации внутренней структуры предприятия к изменениям во внешнем окружении и выживания в конкурентной среде.

В ходе анализа надо получить ответ на вопросы: Может ли фирма производить товары и услуги с меньшими, чем у конкурентов издержками? Имеется ли доступ к новым материалам? Зависит ли предприятие от единственного поставщика или есть выбор? Каково оборудование, является ли оно новым и хорошо ли обслуживается? Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями? Может ли предприятие обслуживать рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты? Обладает ли предприятие эффективной системой контроля качества продукции? Насколько хорошо предприятие спланировало процесс производства, и можно ли его улучшить?

4. Персонал (людские ресурсы).

Решение многих проблем совершенствования предприятия зависит от обеспечения производства и управления квалифицированными специалистами.

При анализе функций человеческих ресурсов рекомендуется ответить на вопросы: Как охарактеризовать тип сотрудников, работающих в настоящее время в организации, и что от них потребуется в будущем? Каковы компетентность и подготовка высшего руководства предприятия? Есть ли план преемственности руководящих должностей? Имеется ли эффективная и конкурентная система вознаграждения? Эффективно ли используется подготовка и повышение квалификации руководящих кадров? Имеются ли случаи ухода с предприятия ведущих специалистов и почему? Функционирует ли на предприятии система оценки рабочего персонала, и когда такая оценка проводилась в последний раз?

Анализ каждого из вопросов в отдельности и комплексе оценка качества людских ресурсов позволит выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и предпринять адекватные меры.

5. Организационная культура и имидж предприятия.

Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде.

Под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов, ожиданий. Культура – результат общественных воздействий, передается и поддерживается главным образом через обучение; внутри предприятия проявляется через поведение. Многие модели поведения усваиваются непосредственно через стратегии, планы, процедуры.

Имидж предприятия определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общением в целом. Культура и имидж предприятия подкрепляется или ослабляется репутацией: последовательно ли предприятие в своей деятельности и достижении целей, как оно выглядит по сравнению с другими предприятиями в данной отрасли, привлекает ли она хороших людей.

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, требующие немедленного вмешательства или могущие подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии предприятия. [6, 10]

#### Глава 2. Практическая часть

#### 

#### 2.1. Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Белгородский цемент»

Полное и сокращенное наименование предприятия. Закрытое акционерное общество «Белгородский цемент», ЗАО «Белцемент».

Дата регистрации предприятия. «Белгородский цемент» является юридическим лицом и зарегистрировано как закрытое акционерное общество "Белгородский цемент" Государственной Регистрационной палатой 25.04.96 года (свидетельство № Р-540.16.1).

Почтовый и юридический адрес предприятия: 308015, Российская Федерация, г. Белгород, ул. Фрунзе, пл. Цемзавода.

Основные виды деятельности. Производство цемента, клинкера, мела, калийно-известковых удобрений, осуществление строительных работ, посредническая деятельность, реализация собственной продукции и услуг в Российской Федерации и за рубежом, услуги по переработке давальческого сырья.

Организационно - пpавовая форма предприятия. Закрытое Акционерное Общество. Правовое положение акционерного общества, права и обязанности акционеров определяются в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и законом об акционерных обществах (Федеральный закон от 8 июля 1999 г. № 138-ФЗ).

Форма собственности. Частная.

Включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов: Федеральный.

Организационная структура управления предприятием (см. Приложение 1).

Главным органом управления ЗАО «Белгородский цемент» является общее собрание акционеров. В промежутках между общими собраниями управление осуществляет совет директоров, состоящий из председателя совета директоров, генерального директора и пяти директоров.

Решением годового общего собрания акционеров ЗАО «Белгородский цемент» от 17 июня 2004 года избран следующий состав совета директоров: Батурина Е. Н. – председатель совета директоров, Батурин В. Н., Бурлаков О. Л., Гузь В. А., Солощанский О.М., Фоминов В. А., Эдель К. Е.

Совет директоров 19 ноября 2004 года принял решение об избрании Генеральным директором ЗАО «Белгородский цемент» Фоминова Василия Ивановича с 21 ноября 2004 года. [7]

Важнейшим фактором развития ЗАО «Белгородский цемент» как предприятия использующего стратегию вперёд идущей интеграции является рациональная организационная структура, то есть тип устройства управления внутри предприятия. Организационная структура в настоящее время выбрана такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то руководством вносятся и соответствующие изменения в организационной структуре.

На предприятии используется линейно-функциональная структура управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них сформирована иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

В вертикально интегрированных компаниях между основными блоками структуры (одноотраслевыми бизнесами) наблюдается тесная технологическая взаимосвязь. Возникает необходимость в формировании штабных корпоративных групп, которые занимаются мониторингом, координацией и планированием деятельности направлений, а также оценкой предложенных руководством планов в различных сферах стратегической и оперативной деятельности (маркетинга, производства и т.д.).

К примеру, организация внешнеэкономической работы на предприятии состоит из двух частей. Внешнеэкономической деятельностью по импорту занимается производственно-технический отдел во главе с Пономаревым Л.И., экспортом занимается отдел маркетинга и ВЭД, во главе с Дериным О.Ф. Они занимаются маркетинговыми исследованиями, анализом рынков сбыта, анализом цен, гарантий, финансовой надежности фирм, желающих сотрудничать с предприятием. Поэтому, основным механизмом координации деятельности должно быть планирование их взаимодействия, осуществляемое на корпоративном уровне менеджмента и система управления в высокой степени централизована

С учетом того, что интересы каждого из отделов находятся в зависимости от результатов деятельности других, их руководство должно иметь возможность оказывать влияние на процессы принятия решений, связанных с переводом ресурсов в рамках вертикально интегрированной системы.

Интеграция. ЗАО «Белгородский цемент» входит в состав холдинга ОАО «ЕВРОЦЕМЕНТ груп», который является крупнейшим отечественным холдингом, специализирующийся на производстве и реализации цемента, мощности которого достигают 33 млн. т. в год. В состав холдинга входят еще 14 цементных заводов:

ЗАО «Белгородский цемент» имеет два дочерних общества:

1. ООО «Рекорд – Центр». Виды деятельности: оптовая и розничная торговля, гарантийный и постгарантийный ремонт аппаратуры.

2. ООО «Родничок». Виды деятельности: торговля продовольственными товарами и общественное питание.

Экономическая характеристика. [8]

«Белгородский цемент» - одно из крупнейших предприятий отечественной цементной промышленности. Его мощность составляет 2,6 млн. т. В 2004 г. здесь выпущено 1,7 млн. т. цемента или на 13% больше, чем в 2003 г. Всего за 55 лет работы предприятием было отгружено более 100 млн. т. продукции.

За 9 месяцев 2005 года увеличено производство на 15,4%. Всего за этот период было выпущено 1,45 млн. т. цемента.

Предприятие выпускает продукцию:

1. Портландцемент (ГОСТ 10178-85): ПЦ 600 ДО; ПЦ 550 ДО; ПЦ 500 ДО;

ПЦ 500 ДО-Н; ПЦ 400 Д20; ШПЦ 400 ДО.

2. Портландцемент для производства асбестоцементных изделий (ТУ 21-26-18-91): (ПЦА), СEM I 42,5 N и CEM II/A-S 32,5 N.

3. Клинкер портландцементный.

Все марки цемента выпускаемые на заводе, сертифицированы в системе добровольной сертификации ГОСТ Р. Две марки сертифицированы испытательной лабораторией Организации контроля качества Союза немецких цементных заводов (Дюссельдорф, ФРГ) по EN-197-1:2000 на соответствие СEM I 42,5 N и CEM II/A-S 32,5 N. Кроме того, эти марки цемента сертифицированы в Украине, Венгрии, Польше, Словакии, Эстонии.

Продукция завода не раз отмечалась различными международными организациями, а два вида цемента ПЦ 500-ДО и ПЦ 400-Д 20 в 2004 году награждены Дипломом «100 лучших товаров России».

Основные экономические и финансовых показателей деятельности предприятия показаны в табл. 1. и табл. 2

Таблица 1

Отгрузка продукции (тонн)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2002г. | 2003г. | 2004 г. |
| Цемент | 1628507 | 1025400 | 712711 |
| Клинкер | 108356 | 90486 | 306341, 44 |

Доля экспортной продукции в отгрузке за 2004 год составила 17%.

Таблица 2

Динамика важнейших экономических и финансовых показателей деятельности предприятия (тыс. руб. )

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2002г. | 2003г. | 2004 г. |
| Выручка от реализации | 967995 | 1518412 | 2300543 |
| Размер прибыли (убытка) | 93530 | (16035) | (7399) |

Уставной капитал предприятия составляет 168 920 руб. Размещены обыкновенные именные акции номинальной стоимостью 5 рублей в количестве 39425 рублей и привилегированные именные акции номинальной стоимостью 5 рублей в количестве 3359 рублей.

При установлении цены предприятие использует метод ценообразования "Средние издержки плюс прибыль". Оно стремится назначить такую цену на цемент, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск (табл. 3).

Таблица 3

Отпускные цены и себестоимость цемента (внутренний рынок) (в российских рублях и долларах США за тонну)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 2002г. | 2003г. | 2004г. |
| Курс доллара США на конец года, руб. | | 28,16 | 30,14 | 31,78 |
| Цементная промышленность России – в среднем | | | | |
| Отпускная цена | Руб. | 423,56 | 512,41 | 556,20 |
| Долл. | 15,04 | 17,33 | 17,50 |
| Себестои- мость | Руб. | 382,00 | 474,36 | 497,94 |
| Долл. | 13,56 | 15,74 | 15,67 |
| ЗАО «Белгородский цемент» | | | | |
| Отпускная цена | Руб. | 278,91 | 333,5 | 390,69 |
| Долл. | 9,90 | 11,07 | 12,29 |
| Себестои- мость | Руб. | 259,77 | 326,30 | - |
| Долл. | 9,22 | 10,83 | - |

Как видно из этой таблица отпускные цены на продукцию ЗАО «Белгородский цемент» значительно ниже в среднем по стране.

Среднесписочная численность работников на предприятии за 2004 г. составила 1337 чел. Фонд оплаты труда работников списочного состава 267 615, 1 тыс. руб., из них среднемесячные выплаты социального характера на одного работника составила 162 рубля. Среднемесячный доход на одного работающего за 2004 год составил 20447 руб.

#### 

#### 2.2. Анализ сильных и слабых сторон ЗАО «Белгородский цемент»

#### Анализ конкуренции

Основными конкуренты ЗАО "Белгородский цемент" на цементном рынке страны представлены в табл. 4.

Таблица 4

Доли и емкость предприятий на цементном рынке России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятие | Производство цемента  за 2004 г. (тыс. т.) | Доля в общем объеме, % |
| ЗАО «Белгородский цемент» | 1616, 5 | 4, 29 |
| ОАО «Осколцемент» | 2218, 8 | 5, 90 |
| ОАО «Мальцовцемент» | 3591, 3 | 9, 5 |
| ОАО «Себряковцемент» | 1614, 0 | 4, 28 |
| ОАО «Липецкцемент» | 1487, 0 | 3, 95 |
| Другие предприятия | 27162, 5 | 72, 08 |
| ВСЕГО | 37690, 1 | 100 |

Для наглядного изображения по данным таблицы построим диаграмму.

Рисунок 2. Доли предприятий на цементном рынке России

Одним из основных конкурентов на рынке Европейской части России и основным конкурентом на рынке г. Белгорода и области является предприятие ОАО «Осколцемент». Преимуществом Оскольского завода является то, что он более новый, а, следовательно, более современный, а значит, оборудование имеет меньший износ и технология производства более современна (сухой способ). На заводе установлена финская упаковочная линия, позволяющая свести на нет потери при тарировании. Качество цемента производимого в Старом Осколе не выше Белгородского, но проигрывает в цене. Старооскольский завод в 1,5 раза мощней Белгородского.[9]

Таким образом, ЗАО «Белгородский цемент» довольно сильный конкурент ОАО «Осколцемент» и ОАО «Липецкцемент», это в большей степени обусловлено экспортом цемента, что, тем не менее, не опровергает сильную позицию предприятия.

#### 2.2.2. Система маркетинга и сбыта

Обострение конкурентной борьбы на рынке цементной промышленности объективно повышает востребованность маркетинга как основного инструмента исследования рынка.

Маркетинговая деятельность на предприятии представляет собой комплекс мероприятий, ставящих целью исследование таких вопросов, как:

* изучение потребителя;
* исследование мотивов его поведения на рынке;
* анализ собственно рынка предприятия;
* исследование продукта;
* анализ форм и каналов сбыта;
* анализ объема товарооборота предприятия;
* изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
* определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке.

В ЗАО «Белгородский цемент» имеется отдел маркетинга, который занимается изучением рынка, его проблемами и перспективами; проводит мероприятия по стимулированию сбыта (всевозможные рекламы, выставки).

Маркетологи следят за тем, чтобы товар соответствовал российским и европейским стандартам, являлся конкурентоспособным и отвечал запросам потребителей. Изучая спрос и предложения на рынке цемента, специалисты маркетингового отдела проводят исследование в целях изучения емкости и характера рынка, уровня цен и ценовой эластичности спроса и предложения, степени и условий рыночной конкуренции и принимает соответствующие решения.

Однако отдел маркетинга на предприятии не занимается разработкой ассортиментной и товарной политики. Для этого в ЗАО «Белгородский цемент» имеется отдел сбыта. В отделе сбыта есть управляющий сбытом, который занимается функционированием спроса на товар и разрабатывает комплекс мероприятий по стимулированию сбыта. В этом отделе также имеется и управляющий ассортиментом, который занимается изучение факторов влияющих на формирование ассортимента предприятия и реализует ассортиментную политику, проводимую предприятием.

Так как на предприятии ЗАО «Белгородский цемент» используется стратегия ограниченного роста, то при этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия.

Основными каналами распределения продукции завода являются: предприятия розничной торговли; оптовые предприятия; непосредственно отдел сбыта на предприятии.

Выгодное географическое расположение предприятия (42 км от российско-украинской границы) позволяют успешно проводить экспортно-импортные операции. Кратчайший путь к портам Азовского и Черного морей, в Европу транзитом через Украину дает возможность экспортировать продукцию с наименьшими затратами по доставке партнерам. Налаженные производственные связи с экспедиторскими фирмами и портами дают возможность заводу доставлять продукцию по требованию партнеров по всему миру.

Наиболее крупными потребителями цемента ЗАО «Белгородский цемент» являются белгородские предприятия, производящие строительные материалы на его основе. На ОАО «БелАЦИ» каждый год поставляются более 16% цемента. Также сбыт цемента осуществляется в Московский регион, Смоленскую, Курскую и др. области (табл. 5).

Таблица 5

Наиболее крупные потребители цемента ЗАО «Белгородский цемент»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятия | Потребление | доля, % |
| ОАО «БелАЦИ», г. Белгород, ул. Мичурина | 300000 | 16,5 |
| ОАО «Белгородский завод ЖБК-1», ул. Коммунальная 5 | 20000 | 1,1 |
| ОАО «Белгородстройдеталь», ул. Мичурина | 15000 | 0,8 |
| Мостотряд – 18, г. Москва ул. Земляной вал | 10000 | 0,55 |
| Мостотряд – 90, Московская область, г. Дмитров | 8000 | 0,45 |
| Дмитровский ЖБК, Московская область, г. Дмитров | 9000 | 0,5 |
| ЗАО «Смоленский завод ЖБИ-2», г. Смоленск | 19000 | 1,04 |
| ОАО «Курский завод КПД», г. Курск | 8000 | 0,45 |
| Магазин ЗАО «Белгородский цемент» | 36000 | 2 |
| Прочие | 1399 800 | 76,6 |
| Итого | 1824 800 | 100 |

Таким образом, основными потребителями цемента являются предприятия, производящие сборные железобетонные конструкции и изделия, товарный бетон, строительный раствор, асбестоцементные изделия, а также домостроительные комбинаты, строительные организации, осуществляющие как жилищное, гражданское, так и промышленного строительства. Кроме того, имеется довольно перспективная группа потребителей цемента – население, использующего цемент для индивидуального, садового и гражданского строительства.

Основными формами стимулирования сбыта на предприятии являются средства массовой информации (газеты, местное телевидение), наглядная агитация (рекламные щиты) и участие в международных выставках.

Отдел маркетинга старается давать рекламу и в периодические издания, выходящие на территории Черноземья. Это способствует увеличению объемов продаж.

Предприятие имеет свой сайт в Интернет (www. eurocem.ru), на котором размещено много информации рекламного характера (сведения о компании, партнёрах, отраслевые обзоры и т. п. )(см. Приложение 2).

Завод участвует в выставках строительных материалов, проходящих как на территории России, так и за рубежом (Украина, Болгария, Югославия и др.).

#### 2.2.3. Анализ финансового состояния

Займы и кредиты па начало 2004 г. составили 163 000 тыс.руб., на конец отчетного периода 287 170 тыс.руб. Кредитная история по кредитам и займам, полученным от иных организаций прилагается (табл. 6).

Таблица 6

Расходы по обычным видам деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На начало года | На конец года |
| Материальные затраты | 285332 | 149044 |
| Затраты на оплату труда | 144151 | 108604 |
| Отчисления на соц.нужды | 47316 | 38324 |
| Амортизация | 13751 | 11850 |
| Прочие затраты | 788450 | 438252 |
| Расходы на науч.-иссл. работы | 70085 | 62253 |

Инвестиционная деятельность предприятия — вложения во внеоборотные активы составила:

На 01.01.2004г. 70 300 тыс.руб. На 01.12.2004г. 103 063тыс.руб.

Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы составили:

На 01.01.2004г. 150 тыс.руб. На 01.12.2004г. 123 тыс.руб

Расходы на освоение природных ресурсов составили:

На 01.01.2004г 801 тыс.руб. На 01.12.2004г. 768 тыс.руб.

Учёт и амортизация основных средств представлены в табл. 7

Таблица 7

Основные средства (тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Наличие | Поступило | | Выбыло | Наличие | |
|  | На начало года |  | |  | На конец года | |
| Здания | 126351 | 1027 | | - | 127378 | |
| Сооружения | 118032 | 1913 | | 751 | 119194 | |
| Машины и оборудован. | 195742 | 34388 | | 1964 | 228 1 66 | |
| Транспортные средства | 17436 | 632 | | 107 | 17961 | |
| Произ. и хоз. инв-ръ | 5403 | 2141 | | 283 | 7 261 | |
| Многолетние насажд. | 323 |  | |  | 323 | |
| Земельные участки | 33159 |  | |  | 33159 | |
| Амортизация основных средств | | | | | |
| Наименование | | | На начало года | | На конец года | | |
| Здания и сооружения | | | 101658 | | 104181 | | |
| Машины, оборудование, транспортные ср-ва | | | 147063 | | 156463 | | |
| Других | | | 7522 | | 8215 | | |
| Передано объектов ОС | | |  | |  | | |
| На консервацию | | | 20278 | | 16278 | | |

Организация применяет линейный способ списания расходов по НИОКР, принятый срок использования в отношении разработок установлен равным 3 года.

В связи с эффективным использованием производственных мощностей, увеличились показатели всей производственной деятельности предприятия. За 2004 год его мощности были использованы по клинкеру на 86,8%, по цементу на -64,4%, что повлияло на результаты работы за истекший период.

Стоимость имущества за истекший период предоставлена в табл. 8

Таблица 8

Стоимость имущества на конец 2004 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Слагаемые имущества | На начало периода | | На конец периода | |
| Тыс.руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Внеоборотные активы | 320 028 | 54 | 377502 | 52,47 |
| Производственные запасы | 164 907 | 28 | 156500 | 21,75 |
| Мобильные оборотные средства (денежные и краткосрочные финансовые вложения) | 1 509 | 0,26 | 21084 | 2.9 |
| Дебиторская задолженность | 102452 | 17, 74 | 164393 | 22, 88 |
| ИТОГО | 588 896 | 100 | 719479 | 100 |

Стоимость имущества и источников его приобретения за истекший период увеличилась. В целом имущества стало больше на 130583 тыс.руб. Увеличение имущества предприятия в основном шло за счет приобретения оборудования и свидетельствует о сохранении имущественного потенциала.[8]

#### 2.2.4. Сводный анализ сильных и слабых сторон

Для оценки сильных и слабых сторон предприятия воспользуемся таблицей 9.

Таблица 9

Сильные и слабые стороны предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Производство. | 1. Высокая конкурентоспособность продукции. 2. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества. 3. Относительно высокое качество продукции, постоянное его улучшение. 4. Имеется собственная сырьевая база. | 1. Высокая энергоемкость производства. 2. Высокие цены. 3. Отрицательное влияние производства на экологию области. 4. Продукция производится устаревшим «мокрым способом». |
| 2. Кадры. | 1. Подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров. 2. Рабочие со стажем. 3. Рабочие с высшим техническим образованием. | 1. Отсутствие стимулов к повышению производительности. 2. Текучесть кадров. 3. Не очень высокий уровень мотивации труда. |
| 3. Маркетинг. | 1. Эффективная система сбыта готовой продукции. 2. Сбор информации о рынках сбыта. 3. Широкие возможности сбыта своей продукции | 1. Недостаточные маркетинговые исследования. 2. Недостаточно квалифицированная маркетинговая политика. 3. Слабая рекламная компания. |
| 4. Организация. | 1. Отлаженное партнерство с поставщиками. 2. Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений. 3. Четкое разделение труда, профессиональная специализация. | 1. Зависимость от поставщиков. 2. Отсутствие отделов, занимающихся инновационной деятельностью. |
| 5. Финансы. | 1. Предприятие остается финансово независимым.  2. Достаточно быстрая оборачиваемость средств.  3. Достаточное количество собственных оборотных средств. | 1. Большой объем дебиторской задолженности. 2. Отсутствие долгосрочных источников финансирования. |

Из этого анализа видно, что слабыми сторонами предприятия являются высокая энергоемкость производства, достаточно высокие цены на производимую продукцию, отрицательное влияние производства на экологию области и др. Но всего этого можно избежать, используя имеющиеся у предприятия возможности.

Основными направлениями развития завода являются:

1. удовлетворение требований строительного комплекса в ассортименте и строительно-технических свойствах цемента;
2. техническое перевооружение и реконструкция завода с целью обновления основных фондов, внедрение высокоэффективных энергосберегающих технологий и доведение доли сухого способа производства цемента до 40-50%;
3. организация производства новых видов цемента с учетом современных требований строительного комплекса России;
4. укрепление экспортного потенциала;
5. совершенствование технологий производства и оборудования для выпуска цемента;
6. уменьшение вредных выбросов в атмосферу и улучшение условий труда;
7. разработка и внедрение нового стандарта на цемент, гармонизированного в части технических требований к цементам общестроительного назначения с европейским стандартом EN 197-1 и других отраслевых стандартов;
8. повсеместное внедрение автоматизированной системы учета расхода топлива и электроэнергии по всему технологическому циклу цементных предприятий;
9. подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров.

Для более полного удовлетворения рынка высококачественным цементом в 2004 году закончено строительство нового цеха помола цемента с тремя цементными мельницами мощностью 1 млн. тонн, что позволит довести общие мощности по помолу цемента до 3,6 млн. тонн цемента в год.

#### Заключение

В результате проведённого исследования по теме: «Анализ сильных и слабых сторон предприятия в систематическом стратегическом менеджменте (на примере ЗАО «Белгородский цемент»)» можно сделать ряд выводов:

ЗАО «Белгородский цемент» является предприятием, использующим стратегию вперёд идущей интеграции.

Силы и возможности

1. Предприятие ЗАО «Белгородский цемент» занимает большой удельный вес на цементном рынке области, кроме того, имеется возможность расширения рынков сбыта;
2. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества;
3. Известность и надежность предприятия подкрепляется экономическим ростом и увеличением деловой активности;
4. Продукция завода хорошо известна строительным компаниям России, кроме того, имеется заинтересованность зарубежных партнеров в сотрудничестве;
5. Выгодное географическое расположение даёт возможность успешно проводить экспортно-импортные операции:
6. Большой ассортимент продукции и высокий объем её выпуска.

Слабости и возможности

1. Высокая энергоемкость производства, но на предприятии активно ведется внедрение новых технологий;
2. Относительно высокие цены производимой продукции, но снижение затрат на производство ведет к снижению себестоимости;

3. Деятельность предприятия оказывает отрицательное влияние на экологию области, но обновление и модернизация оборудования позволят уменьшить экологические проблемы.

**Список использованных литературных источников**

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского / К. Боумэн. – М: Юнити, 1997.- 367с.
2. Виханский О. С. Менеджмент./ О. С.Виханский, А. И. Наумов. — М.: Экономистъ, 2003 — 528 с.
3. Виханский О.И. Стратегическое управление./ О.И. Виханский - М.: Юнити, 2000.- 468 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Уч-к.—2-е изд., перераб. и доп./ И.Н. Герчикова—М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 435 с.
5. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование./ А.В.Завгородняя, Д. О. Ямпольская— СПб: Питер. 2002. — 352с.
6. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512с.
7. Материалы сайта ЗАО «Белгородский цемент». http://eurocem. ru/
8. Пояснительная записка к бухгалтерскому отчёту за 2004 год ЗАО «Белгородский цемент».
9. Производство цемента в России: итоги и прогнозы // «СтройПРОФИль» - 2003. - №6. – С. 29-31.
10. Стратегии и структуры холдинговых компаний// Экономика и Время. – 2000. - № 48(335). – С. 3-6.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент./ А.А.Томпсон, А. Дж.Стрикленд - М.: «Банки и Биржи», 1998. – 564с.
12. Треногов А.А. Стратегический менеджмент.-/ А.А Треногов. - Харьков: «Прапор», 2001. – 352 с.
13. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для Вузов / Э.А.Уткин —М.: Изд-во "Зерцало", 2001. – 402 с.
14. Шубин В.И. Современное состояние и перспективы производства цемента в России/ В.И. Шубин // «Цемент и его применение» - 2003. -№6.-С. 25-29
15. Южаева В.С. Менеджмент. Учебное пособие. / В. С. Южаева— М.: ИТК «Дашков и К0», 2004 — 104с.

#### Приложение 1

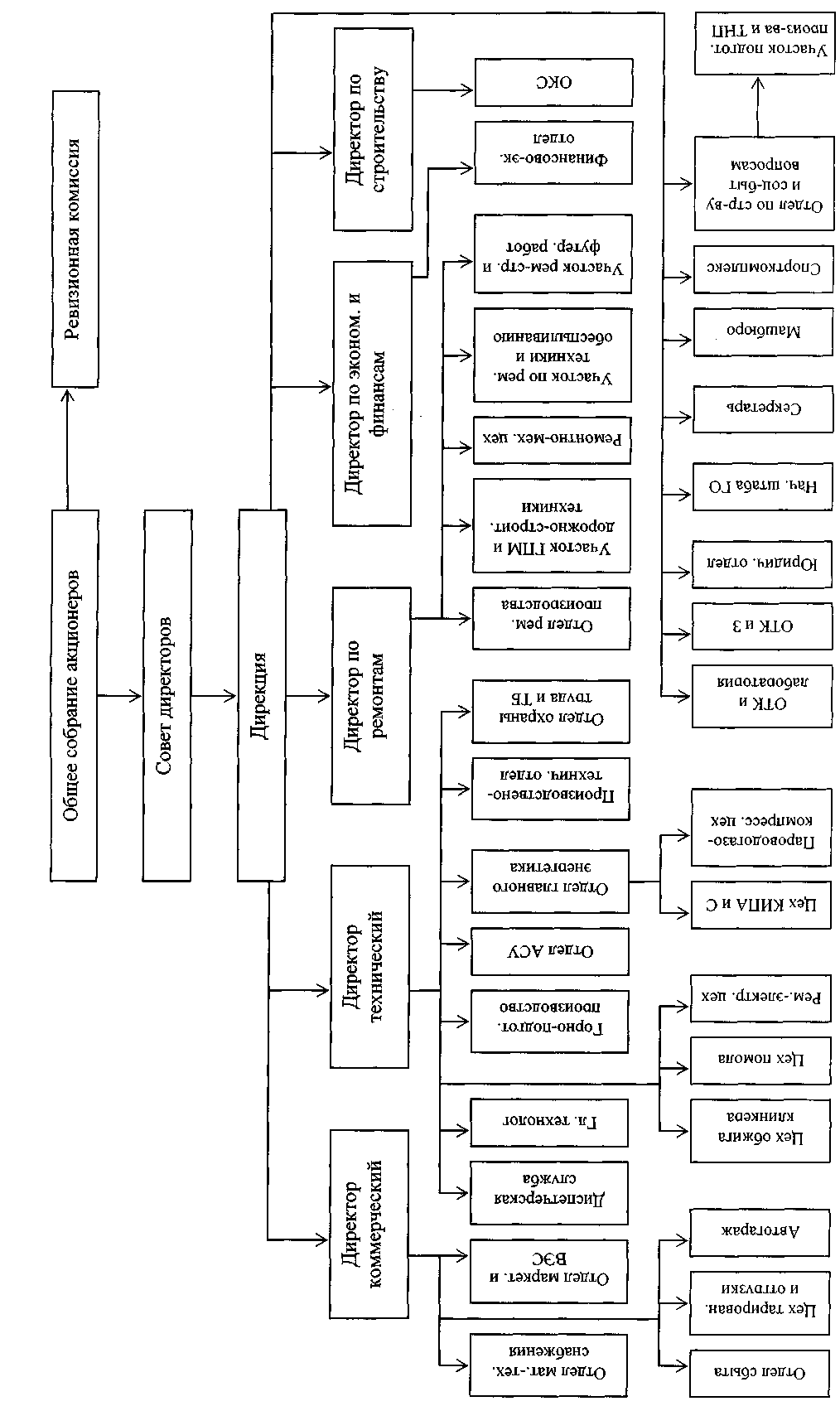


Рисунок 3. Схема управления ЗАО «Белгородский цемент»

#### Приложение 2

Компания «ЕВРОЦЕМЕНТ груп» выпускает цемент различных марок, который поставляется навалом и в упаковке, а также минеральный порошок для производства асфальта, бетон, раствор. В будущем планируется увеличить выпуск высокомарочных и специальных цементов.

|  |  |
| --- | --- |
| [Цемент](http://www.eurocem.ru/themes/eurocem/materials-index.asp?folder=1325) | Компания [«ЕВРОЦЕМЕНТ груп»](http://www.eurocem.ru/) предлагает высококачественный цемент различных марок, который поставляется навалом и в упаковке.  Прейскурант оптовых цен на цемент, доставляемый покупателям железнодорожным транспортом по более чем 20 регионам России.  Прейскурант цен на цемент для самовывоза по Москве и Московской области. |
| [Бетон и раствор](http://www.eurocem.ru/themes/eurocem/materials-index.asp?folder=1328) | [ООО «Евробетон»](http://www.eurocem.ru/themes/eurocem/materials-index.asp?folder=1323&MatID=2203) предлагает высококачественный бетон и раствор различных марок, отпускаемый со столичных растворо-бетонных узлов.  Прейскурант оптовых цен на готовые смеси, доставляемые автомобильным транспортом по Москве и Московской области. |
| [Минеральный порошок](http://www.eurocem.ru/themes/eurocem/materials-index.asp?folder=1329) | [ОАО «ЕВРОЦЕМЕНТ груп»](http://www.eurocem.ru/) предлагает навальный минеральный порошок.  Прейскурант оптовых цен на минеральный порошок, доставляемый автомобильным транспортом по Москве и Московской области. |

Вся продукция, производимая фирмой «ЕВРОЦЕМЕНТ груп», имеет сертификаты соответствия качеству в системах: ГОСТ РФ и «Мосстройсертификация». Некоторые виды цемента испытаны не только на соответствие действующим стандартам Российской Федерации, но и на соответствие евростандарту: EN 197-1: 2000.