Содержание

[Введение 3](#_Toc274700741)

[1. Краткая характеристика предприятия ЗАО «РоссСтройИнвест» 8](#_Toc274700742)

[2. Структура управления организацией ЗАО «РоссСтройИнвест» 12](#_Toc274700743)

[3. Характеристика финансово-экономического состояния ЗАО «РоссСтройИнвест» 14](#_Toc274700744)

[4. Анализ сильных и слабых сторон организации – ЗАО «РоссСтройИнвест» 16](#_Toc274700745)

[Заключение 24](#_Toc274700746)

[Список нормативно-правовых актов и литературы 26](#_Toc274700747)

[Приложения 27](#_Toc274700748)

# Введение

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Конечная цель всякой фирмы — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т.е., от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами — продукцией и услугами других фирм.

Предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, ес­ли не определит для себя, что составляет его сильную сторону, а, что слабую. Оценивая слабые и сильные сторону предприятия можно говорить о его конкурентоспособности на рынке.

Отсюда под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными товарами других предприятий[[1]](#footnote-1).

Базой для оценки конкурентоспособности товара должно являться исследование финансовых возможностей и потребностей покупателя, требований рынка. Именно рынок представляет собой ту сферу общественных отношений, где товары, конкурируя между собой, проходят сравнение и проверку покупателями на соответствие их потребностям.

 Базой практики явилась компания ЗАО «РоссСтройИнвест» - строительно-монтажное предприятие (г. Москва). В данной работе проведен анализ деятельности предприятия и осуществлено исследование слабых и сильных сторон этой организации.

#

#  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.

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.

# 2. Краткая характеристика предприятия ЗАО «РоссСтройИнвест»

В данной работе будет рассмотрена организация работы строительно-монтажного предприятия на примере деятельности ЗАО «РоссСтройИнвест».

ЗАО «РоссСтройИнвест» работает на рынке города Москвы с 1994 года, начав свою деятельность в апреле 1994 года после реорганизации предприятий Минмонтажспецстроя СССР.

ЗАО «РоссСтройИнвест» является закрытым акционерным обществом. Такая организационно-правовая форма предполагает размещение акций только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Акционеры ЗАО «РоссСтройИнвест» пользуются преимущественным правом приобретения акций, продаваемых другими акционерами этого общества, по цене предложения третьему лицу пропорционально количеству акций, принадлежащих каждому из них, если уставом общества не предусмотрен иной порядок осуществления данного права. Уставом закрытого общества может быть предусмотрено преимущественное право приобретения обществом акций, продаваемых его акционерами, если акционеры не использовали свое преимущественное право приобретения акций.

Прибыль, остающаяся у предприятия после выплаты дивидендов, налогов и иных платежей, поступает в полное распоряжение и используется обществом самостоятельно.

Данное общество организовано двумя учредителями в 1999 году, каждому из которых принадлежит 50 % предприятия.

Почтовый адрес: 109377, Российская Федерация, Солнцевский р-он, г. Москва, ул. 1-я Новокузьминская, д. 20, оф. 408. Тел.: 9166023220.

Руководитель Предприятия и бухгалтерская документация находятся по этому же адресу.

Целью деятельности ЗАО «РоссСтройИнвест» является удовлетворение спроса населения на строительно-монтажные услуги и получение прибыли. Цель создания организации - выполнение комплекса строительных и монтажных работ на рынке услуг.

Производственная база предприятия оснащена всеми необходимыми сооружениями (цеха, гаражи, склады) и современной обслуживающей техникой.

С момента своего основания ЗАО «РоссСтройИнвест» использует в своей работе только высокотехнологичные методы ведения работ, применяет только качественные материалы. Оснащенность современными строительными машинами, механизмами, автотранспортом позволяет предприятию достигать высокого уровня выполнения работ.

Инженерно-технический и рабочий персонал представлен высококвалифицированными специалистами, имеющими большой практический опыт работы в области строительно-монтажных работ. Почти все имеют квалифицированные сертификаты, действие которых распространяется на территории РФ.

Особое внимание руководство компании ЗАО «РоссСтройИнвест» уделяет дальнейшему профессиональному росту сотрудников. При строительстве каждого объекта персонал подбирается таким образом, чтобы с наибольшей эффективностью осуществить реализацию проекта в интересах заказчика.

Результатом работы такой корпоративной структуры является получение заказчиком высококачественного конечного результата, без потери времени и средств на привлечение и координацию действий десятков неоднородных по своим стандартам и технологическому уровню подрядчиков.

Направленность на специальные виды строительных работ предъявляет повышенные требования к персоналу и техническому оснащению исследуемой строительной организации, однако позволяет получить большую рентабельность операций.

Право на проведение работ I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом (любые строительно-монтажные работы) закреплено Лицензией Д 256839 № ГС-3-34-02-27-0-3448021922-002219-2 от 28 ноября 2002 года, выданная Государственным комитетом Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу, разрешает ЗАО «РоссСтройИнвест» осуществление строительства зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом. В Лицензии на 3 страницах указан перечень работ, разрешенных компании для выполнения.

Обширная техническая база, высококвалифицированные кадры, данные Лицензии позволяют компании выполнять широкий спектр специальных строительных работ.

Предприятие имеет комплект оборудования, машин, механизмов для выполнения всех заявленных видов работ и способно выполнять работы одновременно на нескольких объектах. Оборудование ремонтно-механических мастерских позволяет проводить полный объем ремонтных работ.

ЗАО «РоссСтройИнвест» является многопрофильным предприятием, основным видом деятельности которого является строительно-монтажные работы, торговля электрооборудованием и согласование и пересогласование устаревшего электрооборудования.

ЗАО «РоссСтройИнвест» имеет право на осуществление следующих видов деятельности:

* гражданское и промышленное строительство и ремонт зданий и сооружений.
* выполнение коммерческой, торгово-закупочной и торгово-посреднической (брокерской) деятельности в среде материальных и интеллектуальных ценностей. Оптовая и розничная торговля.
* осуществление операций с недвижимым и иным имуществом и имущественными правами.
* заготовка, переработка и реализация сельхозпродуктов.
* производство товаров народного потребления.
* оказание услуг по транспортировке и перевозке грузов, обслуживание, хранение и ремонт автомобильной техники.
* изготовление и реализация строительных материалов, деревообработка.
* осуществление экспортно-импортных операций.
* сотрудничество с зарубежными фирмами, организациями и частными лицами в соответствии с предметом деятельности общества.
* выполнение сметных и пусконаладочных работ.
* создание собственных и совместных предприятий в различных отраслях производственной деятельности, а также в непроизводственной сфере, в том числе в торговле и сфере общественного питания.
* эксплуатация путем взятия в аренду или на договорной основе предприятий сферы общественного питания и осуществление сопутствующей деятельности по заготовке (в том числе закупка у населения за наличный расчет), хранению, производству и продаже продуктов питания.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным – законом, ЗАО «РоссСтройИнвест» может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Услуги, которые предоставляет предприятие:

* благоустройство территорий, ландшафтные работы;
* изготовление конструкций (металл, пластик, металлообработка);
* монтаж;
* проектирование;
* ремонт и отделка;
* строительство (кровельные, сантехнические, все виды строительных работ, строительство жилых помещений, торгово-складских строений, электротехнических объектов и сооружений);
* прочие услуги пуско-наладочные работы, изготовление паркета, столярных изделий и т.д.).

Как показала практика, основными клиентами предприятия являются, в основном, следующие:

* + крупные, средние и мелкие производственные предприятия;
	+ непроизводственные предприятия (приобретают оборудование для офисов);
	+ частные лица.

Таблица 1.

Профиль клиента ЗАО «РоссСтройИнвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегмент | Особенности | Число потенциальных клиентов |
| Крупные, средние и мелкие производственные предприятия | Строительство «под ключ производственных объектов», изготовление отверстий под водопровод и коммуникации и др.Наиболее перспективен для инвестиций. | 150-200 |
| Непроизводственные предприятия | Капитальный ремонт зданий и сооружений, комплексный ремонт, проектные работы и др. | 300-400 |
| Частные лица | Проектирование жилых домов, строительство «под ключ» жилых зданий, монтаж систем отопления, дизайн помещений и др.Дополнительные инвестиции в этот сегмент не требуется, рынок относительно стабилен, компания занимает на нем ведущее и стабильное положение.  | Не определен, большие возможности для охвата рынка |

# 3. Структура управления организацией ЗАО «РоссСтройИнвест»

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени.

Успешное функционирование любого предприятия наряду с качественным подбором кадрового персонала во многом определяется эффективностью его организационного обеспечения. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Управление деятельностью ЗАО «РоссСтройИнвест» осуществляется ее руководителями и аппаратом управления, состоящими из линейного и функционального персонала (Приложение 1).

Линейный персонал — работники аппарата ЗАО «РоссСтройИнвест» и управлений, выполняющие специализированные функции в подготовке и управлении производством.

Функциональный персонал — работники, прорабы, мастера, диспетчеры, участковые механики и др.

Управление ЗАО «РоссСтройИнвест» осуществляется генеральным директором и подчиненным ему аппаратом – администрацией.

Генеральный директор является лицом, уполномоченным на основе единоначалия организовать всю работу ЗАО «РоссСтройИнвест», без доверенности действовать от его имени, представлять ЗАО «РоссСтройИнвест» во всех организациях, распоряжаться его имуществом и средствами, заключать договоры, выдавать доверенности, открывать в банке счета предприятия.

Генеральный директор непосредственно руководит плановым и сметно-договорным отделами, бухгалтерией и отделом кадров. Руководство остальными отделами Генеральный директор осуществляет через своих заместителей.

Первым заместителем Генерального директора является главный инженер.

Главный инженер ответственен за воплощение в жизнь технической политики ЗАО «РоссСтройИнвест». Он руководит производственным и техническим отделами, отделами главного механика и энергетика, технолога, отделом труда и зарплаты.

Заместителю по производству подчинены: оперативно-производственный отдел, диспетчерский отдел, отдел координации субподрядчиков.

Главный экономист руководит планово-экономической работой ЗАО «РоссСтройИнвест». В порядке перераспределения обязанностей ему поручают отделы планового труда и зарплаты и сметно-договорной. Его работа проводится в тесном контакте со службой главного бухгалтера.

Коммерческий директор руководит отделом снабжения. Под его руководством работают секретарь и старший юрисконсульт.

В компании функционируют следующие отделы: плановый, оперативно-производственный, технический, сметно-договорной, сбыта, организации труда и зарплаты, материально-технического снабжения, бухгалтерия, производственный отдел.

Отдел маркетинга в организации отсутствует как подразделение. Руководство маркетинговой деятельностью возложено на руководителя отдела сбыта.

# 4. Характеристика финансово-экономического состояния ЗАО «РоссСтройИнвест»

Анализируя изменение источников формирования имущества предприятия, следует отметить сокращение собственного капитала и рост заемных источников финансирования.

Сокращение производственного потенциала предприятия не могло не отразится на финансовых результатах деятельности предприятия. Выручка от реализации за 2007-2009 гг. снизилась с 244860 до 166310 тыс. руб. В 2007-2009 гг. ЗАО «РоссСтройИнвест» получало прибыль. Однако к 2008г. ее величина также заметно снизилась (таблица 2).

Учитывая указанные негативные тенденции в деятельности предприятия в ходе дальнейшего анализа необходимо выяснить из причины и разработать направления по их устранению.

На протяжении 2007-2009 гг. предприятие имеет следующие результаты деятельности:

Выручка от реализации в 2009 г. составила 166310 тыс. руб. по сравнению с 2007 г. она сократилась на 78550 тыс. руб.

Валовая прибыль составила 29890 тыс. руб. ее уровень в выручке от реализации практически не изменился и остался на уровне 17,9 %. Значительно снизились коммерческие расходы с 38340 тыс. руб. до 26640 тыс. руб. Их удельный вес в выручке вырос с 14 до 16%. Сокращение выручки привело к снижению прибыли от продаж с 8050,00 до 3250,00 тыс. руб.

Внереализационная деятельность предприятия имеет сравнительно небольшие объемы и убыточна на протяжении всего исследуемого периода.

На протяжении 2007-2009 гг. совокупным результатом деятельности предприятия была прибыль.

Таблица 2.

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «РоссСтройИнвест»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Темпы роста по отношению к базисному году (2007 г.), % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Объем выпуска (тыс. руб.) | 244860 | 274460 | 166310 | 67,9 |
| Объем продаж (тыс. руб.) | 244860 | 274460 | 166310 | 67,9 |
| Себестоимость реализации (тыс. руб.) | 198470 | 232690 | 136420 | 68,7 |
| Прибыль от реализации (тыс. руб.) | 8050,00 | 3380,00 | 3250,00 | 40,37 |
| Выручка от реализации (тыс. руб.) | 244860 | 274460 | 166310 | 67,9 |
| Валовая прибыль | 46390 | 41770 | 29890 | 64,4 |
| Коммерческие расходы | 38340 | 38390 | 26640 | 69,5 |
| Чистая прибыль (тыс. руб.) | 2030,00 | 4020,00 | 1650,00 | 81,3 |
| Рентабельность продаж, % | 3,29 | 1,23 | 1,95 | - |

Рентабельность продаж, как соотношение прибыли к выручке от реализации, снизилась с 3,29 до 1,95. Снижение данного показателя свидетельствует о росте затрат на реализацию продукции и о снижении покупательского спроса, что отражает вступление предприятия в период спада производства вызванного экономическим кризисом и падение потребительского спроса. Экономические показатели ярко иллюстрирует этот процесс.

# 5. Анализ сильных и слабых сторон организации – ЗАО «РоссСтройИнвест»

Сегодня позиции ЗАО «РоссСтройИнвест» достаточно прочны практически на всех сегментах московского строительного рынка:

* городское жилищное строительство;
* строительство промышленных объектов;
* строительство малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем;
* ремонт и эксплуатация объектов городского и сельского коммунального хозяйства.

Таблица 3.

Уровень бизнеса и профиль покупателей услуг ЗАО «РоссСтройИнвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Крупные, средние и мелкие производственные предприятия | Непроизводственные предприятия | Частные лица |
| Кол-во фирм, воспользовавшихся услугами ЗАО «РоссСтройИнвест» в 2004 г. | 69% | 26 % | 5% |

Как показывают исследования, основными конкурентами ЗАО «РоссСтройИнвест» на данный момент можно назвать следующие предприятия, представленные в таблице 4:

Таблица 4

Основные конкуренты ЗАО «РоссСтройИнвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Адрес | Приблизительная доля рынка |
| ЗАО «СтройХолдинг» | ул. Фадеева, 43 | 2% |
| ЗАО «РоссСтройИнвест» | ул. 1-я Новокузьминская, д. 20, оф. 408 | 9% |
| ЗАО «Росс-Строй-Монтаж» | ул. Невская, 18 | 5% |
| ЗАО «Ремстройкомплекс» | ул. Мира,14 | 11% |
| ЗАО «Универсалснаб» | Набережная 62-й Армии, речпорт | 3% |
| ЗАО «Твой дом» | ул. Ленина,41, 2-й подъезд | 21% |
| ЗАО «СтройДом» | ул.Коммунистическая,5а | 18% |
| ЗАО «Биоинтерсервис» (ТД «БИС») | ул. Коммунистическая, 21 | 2% |
| АОЗТ «Мострансремстрой» | пр. Ленина, 31, оф.25 | 3% |
| ЗАО «Альбион и К» (ТД «Мир кровли») | ул. Чуйкова, 9 | 8% |
| ЗАО «Царицынская строительная компания» | ул. Рабоче-Крестьянская, 18 | 2% |
| Прочие |   | 16% |
| ИТОГО: |   | 100% |

Анализируя полученные данные, необходимо отметить, что на рынке строительно-монтажных услуг Москвы на данный момент существует большая конкуренция, большинство фирм предпочитают не специализироваться на предоставлении какого-либо рода услуг, а оказывать практические весь спектр услуг в строительстве, начиная от разрушительных работ и разборки стен, заканчивая строительством зданий и сооружений, включая плотницкие, столярные работы, до вывоза строительного мусора и автотранспортных услуг.

Так как на предприятии в настоящее время отсутствует отдела маркетинга, целенаправленной сегментации потребителей продукции и услуг не ведется. Основными критериями изучения потребителей являются юридическая организация потребителя – частное это лицо или предприятие, юридическая организация. При анализе потенциальных возможностей рынка специалисты ЗАО «РоссСтройИнвест» учитывают, что рынок не представляет собой нечто однородное. Всегда существуют группы, члены которых реагируют на те или иные предложения производителей сходным образом. И в то же время реакции групп в целом между собой иногда существенно различаются.

Многие организации и частные лица остаются постоянными клиентами ЗАО «РоссСтройИнвест» с момента основания фирмы по нынешний день. Среди них присутствуют такие организации как: «Горводоканал», ФХУ мэрии г. Москвы, Моспромстрой, Мосэнерго.

Поиск «рыночной ниши» очень важная проблема для предприятия сегодня, т.к. трудно определить тот сегмент рынка, для которого услуги и опыт именно ЗАО «РоссСтройИнвест» подходил бы в наибольшей степени. Руководство предприятия пока не смогло определить "рыночную нишу" для своей организации, тем самым пока не обеспечило себе прочного и долговременного рыночного успеха.

Таким образом, оценка потенциальной емкости рынка и учет рыночного сегмента должны дать возможность руководству ЗАО «РоссСтройИнвест» принять решение о сосредоточении активности и ресурсов организации на тех или иных выигрышных направлениях, т.е. осуществить выбор целевых рыночных сегментов. Это решение должно дать ответ на два вопроса:

* сколько рыночных сегментов следует охватить своей активностью;
* как определить и отобрать наиболее выгодные рыночные сегменты.

Проведем анализ основных конкурентов:

Таблица 5

Анализ конкурентов ЗАО «РоссСтройИнвест»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели (критерии оценки) | ЗАО «РоссСтройИнвест» | ЗАО «Твой дом» | ЗАО «СтройДом» | ЗАО «Ремстройкомплекс» |
| 1 | Месторасположение | О | О | У | У |
| 2 | Имидж | Х | О | Х | У |
| 3 | Дополнительные услуги | Х | Х | У | Х |
| 4 | Качество продукта  | Х | Х | Х | Х |
| 5 | Известность на рынке | Х | Х | Х | У |
| 6 | Режим работы  | Х | У | Х | Х |
| 7 | Квалификация персонала  | Х | Х | У | У |

О – отличный уровень;

Х – хороший уровень;

У – удовлетворительный уровень.

Анализ сильных и слабых стороны бизнеса приведен в приложении 2.

Определим степень конкурентоспособности предприятия.

**1. По продукту**

**Коэффициент рыночной доли**

КРД = ОП / ООПР

где ОП – объем продаж фирмой (доля рынка), ООПР – общий объем продаж продукта на рынке (емкость рынка).

Отделочные работы улучшенного качества

ОП = 2,5 тыс.м2

ООПР=3,7+2,8+5+2,7+4,7+3,4+3,5+3+4,8+2,5+4,4+1,5+4+2+2,5+3 = 53,5 тыс.м2

КРД = 2,5/53,5 = 0,047

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

ОП = 3 тыс.м2

ООПР= 3+1,5+3+2,8+3+1,6+2,7+3+2,3 = 22,9 тыс.м2

КРД = 3/22,9 = 0,131

**Коэффициент предпродажной подготовки**

КПП = ЗПП / ОЗ

где ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку, ОЗ – общие издержки производства.

Отделочные работы улучшенного качества

ЗПП = 50000 руб.

ОЗ = 237500 руб.

КПП = 50000/237500 = 0,211

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

ЗПП = 60000 руб.

ОЗ = 605000 руб.

КПП = 60000/605000 = 0,099

**Коэффициент изменения объема продаж**

КИОП = ОПК / ОПН

где ОПК – объем продаж на конец года, ОПН – объем продаж на начало отчетного периода.

Отделочные работы улучшенного качества

ОПК = 2,5 тыс. м2

ОПН = 2 тыс. м2

КИОП = 2,5/2 = 1,25

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

ОПК = 3 тыс. м2

ОПН = 3,7 тыс. м2

КИОП = 3/3,7 = 0,81

**2. По цене**

**Коэффициент уровня цен**

КУЦ = (Цmax + Цmin) / 2 Цуф

где Цmax – максимальная цена на рынке, Цmin – минимальная цена на рынке, Цуф – цена товара, установленная фирмой

Отделочные работы улучшенного качества

Цmax = 190 руб.

Цmin = 70 руб.

Цуф = 95\*1,15 = 109,25 руб.

КУЦ = (190+70)/(2\*109,25) = 1,19

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

Цmax = 350 руб.

Цmin = 200 руб.

Цуф = 201,67\*1,12 = 225,87 руб.

КУЦ = (350+200)/(2\*225,87) = 1,22

**3. По продвижению продукта**

**Коэффициент рекламной деятельности**

КРекД = КИОП \* ЗРДк / ЗРДн

где ЗРДк – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода, ЗРДн – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Отделочные работы улучшенного качества

ЗРДк = 7000 руб.

ЗРДн = 6000 руб.

КрекД = 1,25\*7000/6000 = 1,46

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

ЗРДк = 4000 руб.

ЗРДн = 4500 руб.

КрекД = 0,81\*4000/4500 = 0,72

**Коэффициент использования связей с общественностью**

КИСО = КИОП \* ЗРк / ЗРн

где ЗРк – затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода, ЗРн – затраты на связи с общественностью на начало отчетного года.

Отделочные работы улучшенного качества

ЗРк = 3000 руб.

ЗРн = 1000 руб.

КИСО = 1,25\*3000/1000 = 3,75

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

ЗРк = 1000 руб.

ЗРн = 1000 руб.

КИСО = 0,81\*1000/1000 = 0,81

**Коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности**

КМТК = (КРД + КПП + КИОП + КУЦ + КрекД + КИСО) / L

где L – общее число показателей, используемых для определения конкурентоспособности.

Отделочные работы улучшенного качества

КМТК = (0,047 + 0,211 + 1,25 + 1,19 + 1,46 + 3,75) / 6 = 1,318

Услуги по устройству конструкций для жилищных объектов из кирпича

КМТК = (0,131 + 0,099 + 0,81 + 1,22 + 0,72 + 0,81) / 6 = 0,632

КМТК для всех продуктов

КΣ = (1,318 + 0,632) / 2 = 0,975

**4. Общие финансовые показатели**

**Коэффициент текущей ликвидности**

КТЛ = итог 2 раздела баланса / итог 5 раздела баланса = 980/1100 = 0,89

**Коэффициент обеспеченности собственными средствами**

КОСС = (итого 3 раздела баланса – итог 1 раздела баланса) / итог 2 раздела баланса = (9850 - 10800) / 980 = -0,97

Полная формула конкурентоспособности

КФ = КΣ \* КТЛ \* КОСС = 0,975\*0,89\*(-0,97) = -0,84

Согласно матрице групп фирм, конкурирующих на рынке организацию можно отнести к группе конкурентов, занявших свою нишу. Нишей предприятия является универсальность услуг оказываемых как населению, так и предприятиям.

Так же, для более полного определения степени конкурентоспособности предприятия, необходимо провести SWOT-анализ.

Таблица 6

SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны предприятия**1. Ориентация на значительное количество рыночных сегментов облегчает поиск заказчиков и делает предприятие универсальным
2. Уровень издержек на предприятии при данном уровне спроса на рынке позволяет получать прибыль выше номы прибыли, при методе ценообразования ориентированном на издержки
3. Использование рекламы и мероприятий по связям с общественностью
 | **Слабые стороны предприятия**1. Ориентация на значительное количество рыночных сегментов не позволяет максимально учесть требования каждого из них.
2. Неравномерное распределение усилий на рекламу по оказываемым услугам.
3. Низкие финансовые показатели
 |
| **Внешние возможности**1. Ориентация на значительное количество рыночных сегментов позволяет выходить на региональные рынки
2. Возможности привлечь покупателей ценами ниже рыночных, т.к. уровень издержек позволяет это сделать.
3. Возможность проведения комплексных работ от строительства до отделки
 | **Внешние угрозы**1. Конкуренция со стороны узкоспециализированных организаций, которые смогут оказывать более целенаправленный комплекс услуг
2. Сокращение доходов населения, что приведет к сокращению платежеспособного спроса со стороны населения до таких объемов, которые будут невыгодны предприятию с точки зрения издержек
3. Рост потребностей строительства выше производственных мощностей предприятия
 |

# Заключение

В данном отчете проведена характеристика слабых и сильных сторон компании ЗАО «РоссСтройИнвест». Было выявлено, что предприятия работает в условиях жесткой конкуренции и имеет как сильные, так и слабые стороны.

Сильные стороны:

- Ориентация на значительное количество рыночных сегментов облегчает поиск заказчиков и делает предприятие универсальным;

- Уровень издержек на предприятии при данном уровне спроса на рынке позволяет получать прибыль выше номы прибыли, при методе ценообразования ориентированном на издержки;

- Использование рекламы и мероприятий по связям с общественностью.

Слабые стороны:

- Ориентация на значительное количество рыночных сегментов не позволяет максимально учесть требования каждого из них.

- Неравномерное распределение усилий на рекламу по оказываемым услугам.

- Низкие финансовые показатели

Предприятие может устранить свои слабые стороны и компенсировать влияния существующих угроз путем проведения следующих мероприятий:

* более узкая специализация позволит более полно учитывать интересы заказчиков и применять узкоспециализированные технологии;
* разработка рекламной политики в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами предприятия;
* применение финансового менеджмента для оптимизации финансовых показателей;
* постоянный маркетинг и мониторинг существующих и потенциальных конкурентов с точки зрения оказываемых ими услуг и цен;
* заключение договоров с банками для кредитования заказчиков;
* своевременно проводить модернизацию и наращивать производственные мощности в соответствие с требованиями рынка.

Использование сильных сторон предприятия:

* работа в большом количестве сегментов позволяет проводить широкомасштабную рекламную политику, повышает известность предприятия на рынке.
* низкий уровень издержек увеличивает конкурентоспособность предприятия по цене, позволяет разрабатывать системы скидок для стимулирования сбыта.
* ориентация услуг на городских и сельских жителей позволяет выходить на региональный уровень, где уровень конкуренции значительно ниже.
* комплексная реализация строительных проектов от проектирования до отделки.

Так же необходимо разработать систему материального стимулирования, в этой связи необходимо систему стимулирование работников, связанных с продажами, поставить в зависимость от результатов их труда, т.е. от полученных конкретным работником денежных средств от реализации продукции.

Дополнить существующую в ЗАО «РоссСтройИнвест» систему стимулирования следующими направлениями:

1. Ценовое стимулирование.
2. Стимулирование натурой.

Также необходимо разработать бюджет маркетинга, который включает в себя: расходы на исследования рынков (конъюнктурные, средне- и дол­госрочные), на обеспечение конкурентоспособности то­вара, на информационную связь с покупателями (рек­лама, стимулирование сбыта, участие в выставках и ярмарках и т. д.), на организацию товародвижения и сбытовой сети.

Все эти решения позво­лят ЗАО «РоссСтройИнвест» достичь положительных результатов в своей работе в 2010 г.

# Список нормативно-правовых актов и литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Полный текст (часть первая, вторая, третья). – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2009
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №17-ФЗ (ред. от 28.02.2009)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 09.05.2008)
4. Закон РФ "О защите прав потребителей": Практ. комментарий /Д. М. Сорк; Междунар. конфедерация обществ потребителей. - М.: ИИФ СПРОС-КонфОП, 2005.
5. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка: Уникальный отечественный опыт. – СПб.: Питер, 2006.- 269 с.
6. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. – М.: КноРус, 2005. – 230 с.
7. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: ИНФРА-М, 2009.
8. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2009. – 328 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 296 с.
10. Еремеева Н.В., Калачев С.Л., Чернова М.А. Формирование и оценка конкурентоспособности непродовольственных товаров: Практикум. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг»; М.: МУПК, 2009.
11. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур// Риск. – 2005. - №5 – 6. – с. 82 – 87.
12. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина, 2005. – 454 с.

# Приложения

Приложение 1

Организационная структура ЗАО «РоссСтройИнвест»

**Генеральный директор**

**Коммерческий директор**

**Главный бухгалтер**

Бухгалтерия

Касса

**Начальник отдела кадров**

Сметно-договорной отдел

Отдел

 кадров

**Главный экономист**

Плановый отдел

**Главный инженер**

**Заместитель по производству**

**Начальник сметно-договорного отдела**

**Начальник планового отдела**

Снабжение

Операционно-производственный отдел

Отдел координации субподрядчиков

Диспетчерский отдел

Отдел труда и заработной платы

Технолог

Главный энергетик

Главный механик

Производственный отдел

Технический отдел

Отдел

 главного механика

Отдел

 главного энергетика

Линейные связи управления

Функциональные связи управления

Приложение 2

Сильные и слабые стороны бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Постановка вопроса  | Сильные стороны  | Слабые стороны |
| ЗАО«РоссСтройИнвест» | ЗАО «Твой дом» | ЗАО «СтройДом» | ЗАО «Ремстрой-комплекс» | ЗАО«РоссСтройИнвест» | ЗАО «Твой дом» | ЗАО «СтройДом» | ЗАО «Ремстрой-комплекс» |
| 1 | Режим работы  | + |  | + |  |  | + |  | + |
| 2 | Месторасположение | + | + |  |  |  |  | + | + |
| 3 | Имидж | + | + |  |  |  |  |  | + |
| 4 | Дополнительные услуги | + |  | + | + |  |  | + |  |
| 5 | Качество продукта  | + |  | + | + |  |  |  |  |
| 6 | Известность на рынке | + | + | + |  |  |  |  | + |
| 7 | Цели и формируемые стратегии  | + |  | + |  |  |  |  | + |
| 8 | Степень проработанности каналов сбыта  |  | + | + |  | + |  |  | + |
| 9 | Финансовое состояние фирмы  | + | + | + |  |  |  |  | + |
| 10 | Конкурентоспособность услуги в отношении цен  | + | + | + |  |  |  |  | + |
| 11 | Качество планирования и управления |  | + | + | + | + |  |  |  |

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2009. С. 117 [↑](#footnote-ref-1)