

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1 Теоретические основы анализа и совершенствования деятельности организации.....	6
1.1 Роль и значение анализа в деятельности хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики.....	6
1.2 Стратегический подход к совершенствованию деятельности организации..	14
1.3 Основные факторы эффективности деятельности строительных организаций.....	21
Глава 2 Современное состояние финансово-хозяйственной деятельности ООО «МАКСИМА»	24
2.1 Общая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ экономической эффективности деятельности предприятия.....	32
2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	44
2.3.1 Анализ внешней среды.....	44
2.3.2 Анализ внутренней среды.....	55
2.4 Выбор стратегии деятельности предприятия.....	58
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности ООО "МАКСИМА"	62
3.1 Расширение спектра услуг по ландшафтному проектированию.....	63
3.2 Выделение направления «Строительство бассейнов».....	65
3.3 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование деятельности организации – это процесс, который не должен прекращаться никогда в современных экономических реалиях. В условиях рыночной экономики цель деятельности любой коммерческой организации – прибыль, которая выступает показателем эффективности работы организации, источником ее жизнедеятельности. Рост прибыли составляет финансовую основу для обеспечения производственной деятельности организации собственными финансовыми ресурсами, осуществления расширенного воспроизводства и удовлетворения социальных и материальных потребностей трудовых коллективов. За счет прибыли выполняются обязательства организации перед бюджетом, банками и другими организациями и учреждениями. А необходимый уровень прибыли можно обеспечить лишь постоянно совершенствуя бизнес-процессы, которые происходят в организации, затрагивая все сферы деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что вопросы проведения анализа и совершенствования деятельности предприятия, которым посвящена данная работа, являются приоритетными для любой организации. Особое значение имеют такие факторы внешней среды, как современное состояние цикла экономического развития России и Самарской области в целом и состояние той отрасли, в которой функционирует исследуемая компания.

Строительный бизнес, как никакой другой, является очень уязвимым и зависимым от состояния экономики, поскольку в случае кризисной ситуации товары народного потребления так или иначе будут приобретаться, а вопросы строительства домов либо каких-то загородных комплексов с бассейнами и банями, или разработка ландшафтного дизайна, будут отложены конечным потребителем на определенный период.

Безусловно, существует определенная категория покупателей на эту продукцию, т.е. те, кто в любом случае будут заниматься строительством

загородных домов и украшением территории. Это так называемый сегмент покупателей с доходом выше среднего и высоким уровнем дохода, для Самарской области он определяется как 5-15% от общего числа жителей. Но рассчитывать на то, что можно сохранить высокий уровень цен на производимую компанией продукцию в тот момент, когда рыночная власть покупателей является наиболее сильной, опять же бессмысленно. В некоторых ситуациях имеет смысл предлагать продукцию на рынок с уровнем себестоимости или даже ниже таковой, с целью удержания своего рыночного сегмента. Без глубокого анализа прибыли и рентабельности предприятию даже невозможно предположить, насколько это реально. В данный момент опять же, особо актуальными являются вопросы изучения и повышения прибыли и рентабельности на предприятии.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ООО «МАКСИМА», осуществляющее различные виды строительных и монтажных работ на рынке Самарской области.

В качестве основных направлений деятельности ООО «МАКСИМА» можно выделить следующие:

- строительство и комплектация бань и саун;
- проектирование и строительство деревянных срубовых, сборно-каркасных и сборно-щитовых домов;
- проектирование и строительство бассейнов;
- предоставление услуг по проектированию, дизайну интерьеров и ландшафтному дизайну;
- выполнение ремонтно-отделочных и монтажных работ.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает производственная и финансово-хозяйственная деятельность организации. Объектом – компания ООО «МАКСИМА».

Целью работы является определение путей совершенствования деятельности ООО «МАКСИМА».

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучение теоретических основ проведения анализа и совершенствования деятельности организации;
- анализ современного состояния финансово-хозяйственной деятельности организации;
- разработка рекомендаций по формированию механизма совершенствования деятельности организации;
- расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Предложения, сформулированные в выпускной квалификационной работе, позволят оптимизировать производственную программу предприятия, увеличить объем продаж и, как следствие, повысить экономическую эффективность деятельности организации.

Информационной базой для исследования являются труды авторов: Вейе Г., Деринга У., Бухалкова М.И., Дашкова Л.П., Ковалева В.В., Волковой О.Н., а также форма № 2 «Отчет о финансовых результатах» и данные управленческого учета в организации.

ВКР состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются такие вопросы, как: теоретические основы анализа совершенствования деятельности организации, основные факторы эффективности деятельности строительных предприятий.

Вторая глава посвящена анализу экономической эффективности финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по деятельности ООО «МАКСИМА».

В заключении сформулированы основные выводы о проделанной работе.

Глава 1 Теоретические основы анализа и совершенствования деятельности организации

1.1 Роль и значение анализа в деятельности хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики

Изучение явлений природы, общественной жизни, экономических явлений и процессов невозможно без анализа. Анализ представляет собой расчленение явлений или предмета на его составные части (элементы) с целью изучения их внутренней сущности. По результатам анализа делаются выводы о внутренней структуре анализируемого предмета или явления и наилучших способах обращения с ним или его использования.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций должен способствовать выявлению возможностей повышения эффективности использования производственными объединениями и предприятиями материальных, трудовых и денежных ресурсов. Он позволяет разработать конкретную стратегию и тактику по развитию организации, выявлению имеющихся резервов повышения эффективности производства продукции (работ, услуг) и увеличению прибыли [11, с. 3]. Анализ хозяйственной деятельности является связующим звеном между учетом и принятием управленческих решений в организации. Именно от глубины, качества и системности анализа зависит правильность принятия управленческих решений. Г.В. Савицкая трактует понятие экономический анализ как «Научный способ познания сущности экономических явлений и процессов, основанный на расчленении их на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей» [25, с. 7] Различают понятия макро- и микроэкономического анализа. Первый направлен на изучение экономических связей и процессов на уровне мировой и национальной экономики и её отдельных отраслей. Последний изучает эти процессы на уровне отдельных субъектов хозяйствования, поэтому и получил название «анализ хозяйственной

деятельности». А.Д. Шеремет в своей работе [34, с. 77] дает следующее определение комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности: «Комплексный экономический анализ - это средство получения цельного знания о хозяйственной деятельности, знаний о бизнесе, понимания деятельности экономического субъекта; его методологическую основу составляют принципы материалистической диалектики и современного системного анализа, который в последние годы получил широкое распространение и в экономическом анализе».

Комплексный экономический анализ требует системного подхода к его проведению. Системный подход предполагает анализ всех сторон деятельности предприятия и его подразделений в их взаимосвязи и логически обоснованной последовательности [7, с. 56]. Сущность системного анализа заключается не в математических методах и процедурах, так как его рекомендации далеко не обязательно вытекают из вычислений. Системный анализ позволяет гораздо глубже и лучше осмыслить сущность систем, их структуру, организацию, задачи, закономерности развития, оптимальные методы и пути управления; он обостряет интуицию руководителя, расширяя основу для его суждений и помогая найти наиболее подходящее решение [4, с. 43]. Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий можно назвать перекрестком многих наук - математики, информатики, экономики, бухгалтерского учета, права. Основное направление анализа: от сложного комплекса - к составляющим ей элементам, от результата к выводам о том, как такой результат достигнут и к чему он приведет в дальнейшем. С.М. Пястолов считает, что предметом изучения экономического анализа является предприятие, его организационная структура, активы и обязательства.

Экономический анализ, по своему определению, имеет дело с хозяйственными процессами, которые включают в себя производство и реализацию продукции с использованием основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли и т.д. Следовательно, объектом изучения экономического анализа можно считать хозяйственные процессы

предприятий, объединений, организаций, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов. Объективный характер имеют факторы происходящие в соответствии с определенными экономическими законами. Факторы, которые носят субъективный характер, зависят от решений и действий человека, связаны с его конкретной деятельностью. В конкретных условиях могут ставиться и другие локальные цели, которые будут определять содержание процедур анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ хозяйственной деятельности организации состоит из управленческого анализа и финансового анализа. К управленческому анализу можно отнести внутривоздейственный производственный анализ и внутривоздейственный финансовый анализ, которые заключаются в исследовании следующих аспектов деятельности организаций: обоснованность и реализация бизнес-планов, маркетинг, эффективность деятельности организации, условия производства, использование производственных ресурсов, производство продукции, экономическая эффективность производства и реализации прибыли. К финансовому анализу относятся внутривоздейственный финансовый анализ и внешний финансовый анализ, которые заключаются в исследовании следующих аспектов деятельности организаций: абсолютные показатели по прибыли, рентабельность производства и реализации, ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость, использование собственного капитала, эффективность использования заемных средств. Вышеуказанный перечень не является исчерпывающим при проведении организацией анализа финансово-хозяйственной деятельности [10, с. 5].

Таким образом, содержанием анализа финансово-хозяйственной деятельности является глубокое и всестороннее изучение экономической информации о функционировании анализируемого субъекта хозяйствования с целью принятия оптимальных управленческих решений по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня выполнения, выявления слабых мест и внутривоздейственных резервов.

Самыми важными для любой организации в условиях рыночной экономики является анализ маркетинговой деятельности, финансового состояния, технологии изготовления продукции, технико-экономический анализ.

Маркетинговый анализ проводится для обеспечения эффективного использования ресурсов и удовлетворения запросов потребителей. С помощью маркетинга ведутся постоянный поиск новых рынков сбыта услуг, разработка новых видов услуг, способных обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли. Основными задачами маркетингового анализа являются: оценка предложения и анализ состояния спроса на услуги организации и рынков сбыта; определение ценовой политики и основных стратегий ценообразования, коммерческого риска; выявление реальных и потенциальных конкурентов организации; оценка сильных и слабых сторон конкурентов, а также собственных преимуществ и недостатков, выявление способов повышения конкурентоспособности; анализ методов стимулирования сбыта услуг и выбор наиболее эффективных; разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности [18, с.180].

Финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития [13, с.148].

К основным задачам анализа финансового состояния организации относятся следующие: объективная оценка финансовой устойчивости; определение факторов, воздействующих на финансовую устойчивость; выявление резервов повышения эффективности управления оборотным капиталом, обеспечение платежеспособности и поддержания финансовой независимости; разработка вариантов конкретных управленческих решений, направленных на укрепление финансовой устойчивости [39, с.326]. Каждая из названных форм анализа хозяйственной деятельности своеобразна по содержанию, организации и методике его проведения. На практике

перечисленные виды экономического анализа взаимосвязаны, предусматривают взаимное использование результатов, способствуют повышению эффективности управления - выработке и принятию правильных, обдуманных управленческих решений, выявлению имеющихся резервов повышения эффективности производства продукции (работ, услуг) и увеличению прибыли. Под хозяйственными резервами в анализе хозяйственной деятельности понимают возможности повышения эффективности деятельности организации на основе использования достижений научно-технического прогресса и передового опыта [25; с.101]. С развитием научно-технического прогресса появляются новые виды сырья и материалов, новые виды машин и оборудования, новые технологии, более совершенные формы организации труда, позволяющие снижать материалоемкость, трудоемкость продукции и услуг, ускорять оборачиваемость средств, повышать рентабельность и другие показатели эффективности бизнеса. Экономическая сущность резервов и их объективный характер могут быть правильно раскрыты на основе всеобщего закона экономии времени. Экономия времени с общественной точки зрения выражается в сокращении затрат живого и овеществленного труда, т.е. в более рациональном использовании материальных и трудовых ресурсов. Таким образом, экономическая сущность резервов повышения эффективности производства состоит в полном и рациональном использовании производственного потенциала с целью получения максимального количества высококачественной продукции (работ, услуг) при наименьших затратах живого и овеществленного труда на единицу продукции (работ, услуг) [39, с.42-44]. Анализ хозяйственной деятельности проводится для выявления имеющихся резервов повышения эффективности работы любой организации, связанный с поиском более рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Выбор вида анализа зависит от направления исследования, его целей и задач. Для каждого вида анализа существует своя методика его проведения. На сегодняшний день существует большое количество методов и приемов анализа финансово-хозяйственной деятельности экономического

субъекта. В экономической литературе принято разделять все приемы и методы на неформальные (логические, качественные) и формализованные (математически, количественные). Неформальные методы (вероятно, правильнее из назвать трудно формализуемыми) основаны на описании процедур на логическом уровне, без помощи строгих аналитических зависимостей. Большую роль в применении этих методов играют опыт и интуиция аналитика. Формализованные методы (иногда еще их называют математическими) опираются на предварительно заданные зависимости и правила.

Рассмотрим подробнее основные неформальные и формальные методы и приемы анализа. К неформальным относятся следующие основные приемы и методы:

1. Разработка системы показателей. Под системой показателей, характеризующей определенный экономический субъект или явление, понимается совокупность взаимосвязанных величин, всестороннее отображающих состояние и развитие данного субъекта или явления [6, с.45].

2. Метод сравнений. Сущность его состоит в сопоставлении однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними. С помощью сравнения выявляется общее и особенное в экономических явлениях, устанавливаются изменения в уровне исследуемых объектов, изучаются тенденции и закономерности их развития [24, с.41].

3. Прием детализации. Детализация обеспечивает глубину исследования, его всесторонний характер, конкретность познания изучаемых процессов, дает возможность выявить причины, повлиявшие на конечные результаты. Детализация изучаемых показателей может быть осуществлена по многим направлениям: времени совершения операций, месту их совершения, составным частям, а также по факторам, обусловившим достигнутые результаты [39, с.52].

4. Метод экспертных оценок. Сущность его заключается в организованном сборе суждений и предложений специалистов (экспертов) по

исследуемой проблеме с последующей обработкой полученных ответов. Основными разновидностями метода экспертных оценок являются: - Метод «мозговой атаки», или конференции идей, где генерирование идей происходит в творческом споре и личном контакте специалистов; - Метод «мозгового штурма», когда одна группа экспертов выдвигает идеи, а другая их анализирует; Метод Дельфи предусматривает анонимный опрос специалистов по заранее подготовленным вопросам и последующей статистической обработкой информации. После обобщения результатов запрашивается повторно мнение специалистов по спорным вопросам. В итоге обеспечивается переход от интуитивных форм мышления к дискуссионным.

5. Методы ситуационного анализа и прогнозирования. В основе этих методов лежат модели, предназначенные для изучения функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака.

К классическим методам экономического анализа относятся:

Балансовый метод. Данный метод применяется при изучении соотношения двух групп взаимосвязанных показателей, итоги которых должны быть связаны между собой.

Факторный анализ. Применяется для выявления степени влияния различных причин на величину изменения исследуемых показателей.

Прогнозирование на основе пропорциональных зависимостей. Основу метода составляет тезис о том, что можно идентифицировать некий показатель, являющийся наиболее важным, который мог бы быть использован как базовый для определения прогнозных значений других показателей с помощью простейших пропорциональных зависимостей.

К традиционным методам экономической статистики относятся:

Метод средних величин. Метод позволяет обобщить совокупность типичных показателей, сравнить изучаемый признак по разным совокупностям для выявления общей тенденции развития объекта.

Метод группировки. Данный метод предполагает определенную классификацию явлений и процессов, причин и факторов, их обуславливающих.

Элементарные методы обработки расчетных данных. Основан на показателях середины интервала, моды, медианы, размаха и коэффициента вариации, среднеквадратического отклонения.

Индексный метод. Используется для сравнительного анализа.

К математико-статистическим методам изучения связей относятся:

1. Корреляционный анализ.
2. Метод установления связи и измерения ее тесноты между наблюдениями.
3. Регрессионный анализ.
4. Метод установления аналитического выражения стохастической зависимости между исследуемыми признаками.
5. Дисперсионный анализ. Метод позволяет определить, к одной и той же совокупности данных или нет относятся группы разных наблюдений.
6. Кластерный анализ. Метод многомерного анализа, предназначенный для группировки совокупности.

К методам теории принятия решений относятся:

1. Метод построения дерева решений. Метод используется для определения значения зависимой переменной.
2. Линейное программирование. Метод позволяющий отыскать оптимальные параметры выпуска и способы наилучшего использования имеющихся ресурсов.
3. Анализ чувствительности. Метод заключается в определении того, что будет, если один или несколько факторов изменят свою величину. Выше перечислены только основные методы, наиболее часто используемые на практике. Для каждого вида анализа применяется свое сочетание методов и приемов. В большинстве случаев при анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия

применяются в первую очередь неформальные методы, а также классические методы экономического анализа и статистики. Применение компьютеров существенно расширило аналитический инструментарий, расширив возможности «старых методов» и дав аналитикам новые.

1.2 Стратегический подход к совершенствованию деятельности организации

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Анализ среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа: а) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей,

предлагаемых средой, анализ разрыва между ними; б) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив. Многомерные (матричные) методы - это моделирование ситуации на основании построения и анализа многомерных матриц, моделей поведения, которые позволяют охарактеризовать позицию организации на рынке, отражающую комбинацию сложившейся рыночной ситуации и собственных возможностей. Наиболее известными и широко применяемыми из них являются:

Матрица «Мак-Кинси» («экран бизнеса»). Она используется при проведении анализа рынка по двум направлениям: оценка привлекательности отрасли для конкретной организации и оценка конкурентоспособности данной организации [16, с.88-89];

Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы). Ее идея основана на предположении, что выгодность той или иной ассортиментной позиции пропорциональна приходящейся на нее доле рынка. На основании анализа разработанной матрицы организация формирует сбалансированную программу выпуска продукции [1, с.115].

Стратегический баланс - это определенное сочетание негативно и положительно влияющих на деятельность предприятия факторов (угроз и возможностей), которые объективно существуют во внешнем окружении предприятия и субъективно оцененные руководителями, относительно сильных и слабых сторон и угроз. На основе этого анализа разрабатываются рекомендации, относительно улучшения ситуации, путями использования внутренних резервов, внешних возможностей и преодоления обнаруженных угроз [14].

Оценку внутренней среды компании - ее силу и слабость, внешние возможности и угрозы чаще всего осуществляют с помощью SWOT-анализа. Он подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах). Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, доставляющая ей

дополнительные возможности. Это могут быть навыки, значительный опыт, ценные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, дающие фирм преимущества на рынке. Сила может быть создана путем альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании. Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

В таблице 1 приведен ряд факторов, которые рекомендуется менеджеру учитывать в ходе SWOT-анализа.

В ходе анализа очень важно определить, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы), как использовать эти сильные стороны и склонить в конечном итоге стратегический баланс в сторону активов. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны.

Таблица 1 - SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> • полная компетентность в ключевых вопросах деятельности; • адекватные финансовые ресурсы; • хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей; - признанный лидер рынка; • хорошо проработанная функциональная стратегия; • экономия на масштабах производства; • умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; • собственная технология; • более низкие издержки (преимущество по издержкам); • эффективные рекламные компании; • опыт в разработке новых товаров; • современный менеджмент; • большой опыт (опережение кривой опыта); • лучшие возможности производства; • превосходные технологические навыки; 	<ul style="list-style-type: none"> • способность обслужить дополнительные группы клиентов и выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; • возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов; • способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции; • вертикальная интеграция (вперед или назад); • снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках; • ослабление позиций фирм-конкурентов; • возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; • освоение новых технологий;

Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность, менеджеры должны помнить, что интересы отрасли и интересы компании - это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности. Одни компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а какие-то и вообще могут выбыть из борьбы. Слабые и сильные стороны компании, а также способность конкурировать позволяют ей использовать одни возможности лучше, чем другие, возможности отрасли, которые фирма не в состоянии реализовать, являются иллюзией. В качестве угроз выступают весьма определенные факторы внешней среды: появление более дешевых технологий; внедрение конкурентами новой или более совершенной продукции; выход на рынок, являющийся оплотом вашей фирмы, конкурентов с низкими издержками; новые правила, наносящие фирме ущерб; уязвимость при повышении процентных ставок; возможность поглощения более крупной фирмой, · неблагоприятные демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют; политические перемены в стране.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению компании стратегия должна:) быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании;) обеспечивать защиту от внешних угроз.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Стратегия низких издержек - предполагает максимально возможное снижение издержек производства и реализации товара, что позволяет привлечь максимально возможное количество покупателей. Стратегия низких издержек может стать основным методом борьбы лишь на тех рынках, где товары стандартны и не подлежат дифференциации.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. Стратегия дифференциации - направлена на придание товару специфических черт, отличающих его от товара конкурента. Стратегия дифференциации является наиболее эффективной для рынков, где потребительские запросы и предпочтения являются разнообразными и не удовлетворяются стандартными товарами. Для того чтобы стратегия была успешной, фирма должна тщательно изучить запросы и поведение потребителей. При этом должны предлагаться такие признаки дифференциации, которые отвечают запросам покупателей, ценятся ими или являются запоминающимися. Конкурентное преимущество появляется только тогда, когда достаточно большое количество покупателей является заинтересованным в предлагаемых признаках дифференциации. Сущностью этой стратегии является нахождение на пути быть единственным продавцом уникальных по свойствам товаров.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. Сфокусированная стратегия (или стратегия рыночной ниши) сориентирована на покупателей с особыми потребностями, вкусами.

Общие стратегии могут формировать установки на рост, стабильность и сокращение.

Стратегии роста - стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями (ИТ-сферы, машиностроения). Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Стратегии стабильности. Выбирается для сильной крупной компании, которая прочно закрепилась на рынке. Организация в целом удовлетворена своим положением и считает, что её положение не будет в будущем меняться в худшую сторону.

Стратегии сокращения - стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Наряду с общей стратегией в организации также разрабатываются стратегия конкурентоспособности и функциональные стратегии.

Конкурентные (или деловые, бизнес) стратегии определяют подходы, с помощью которых организация должна предельно использовать свои конкурентные преимущества. Конкурентная стратегия на предприятиях с одним видом деятельности будет совпадать с бизнес-стратегией.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии предприятия.

Стратегия маркетинга - это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает границы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.).

Стратегия производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. Стратегия персонала является одной из наиболее специфических и включает в себя совокупности целей, объединенных в семь политик - найма, адаптации,

кадрового мониторинга, мотивации и стимулирования, обучения и развития, а также политику взаимодействия.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия, это комплексное управление всеми активами и пассивами фирмы. Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Цели финансовой стратегии должны подчиняться общей стратегии экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия.

Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие. Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Рассмотрев вопросы, связанные с разработкой стратегии на уровне производственного подразделения, необходимо уделить внимание стратегическому планированию, направленному на расширение сфер деятельности. При этом используются две основные концепции: управление портфелем различных по видам деятельности подразделений или использование преимуществ от объединения усилий при достижении единой цели.

Стратегии диверсификации характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка. Существуют следующие основные причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами: необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия; желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании; необходимость

обеспечить эффективное использование свободных средств - это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (то есть предприятий, приносящих стабильно большой объем доходов); существующие продукты и рынки могут не иметь возможности отвечать задачам роста и прибыльности; необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована; вероятность появления неспрогнозированной возможности, которая имеет потенциал значительного повышения прибыльности.

Преимущества стратегии диверсификации: может быть хорошим маршрутом выхода из отрасли, находящейся на спаде; ориентирована на прибыль; помогает снижать зависимость от одного продукта или рынка; при ее использовании возможно возникновение эффекта масштаба и синергии; может значительно усилить рыночную власть компании в отношении покупателей; помогает повысить кредитоспособность компании; уменьшает и распределяет риск.

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. В качестве условия успеха подобной стратегии Друкер называет наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности, например в части рынка, технологии или производственного процесса. Другие специалисты в области структурного управления отмечают важность «фирменной культуры», или «стиля управления», который характеризует организацию в целом и может быть эффективен для конкретных видов деятельности. На этапе внедрения разработанной стратегии необходимо проводить постоянный стратегический контроль. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

1.3 Основные факторы повышения эффективности деятельности строительных организаций

Условия, в которых осуществляют свою деятельность строительные организации в России, характеризуются и тем, что все сильнее заявляет о себе конкуренция, которая является движущей силой развития рынка и общества, является главным инструментом экономии ресурсов и повышением качества товаров. В связи с этим для строительной отрасли является актуальной проблема повышения конкурентоспособности, ведь непосредственно конкуренция развивает строительную отрасль и рынок в целом. Именно поэтому из-за низкой конкурентоспособности уходят с рынка организации, не отвечающие требованиям рынка[2].

Строительство является одной из наиболее важных отраслей отечественной экономики. Её состояние во многом определяет уровень развития общества и его производственных сил. Роль инвестиционно-строительной деятельности особенно возрастает в период структурной перестройки экономики. Отрасль призвана осуществлять обновление на современной технической основе производственных фондов, развитие, совершенствование социальной сферы, реконструкцию, модернизацию, техническое перевооружение производства материальных благ.

Конкуренция в строительстве – это борьба независимых субъектов отрасли за обеспечение для себя лучших возможностей для производственно-хозяйственной деятельности. Предприятия-конкуренты используют любую возможность для получения от заказчиков подряда на создание строительной продукции. При этом они в минимальной степени интересуются экономическими выгодами соперников.

Таким образом, развитие конкурентных отношений и соответственно повышение конкурентоспособности предприятий и организаций являются основой развития строительного рынка в стране.

Основными факторами, которые определяют конкурентоспособность строительного предприятия, являются:

- 1) Стратегия развития строительного предприятия;
- 2) Наличие в предприятии всех необходимых ресурсов (материальных, трудовых, финансовых);
- 3) Потенциал строительного предприятия;
- 4) Влияние на рынке строительного бизнеса;
- 5) Высоко квалифицированный персонал;
- 6) Мощная рекламная компания;
- 7) Качественный анализ рынка;
- 8) Строительство зданий и сооружений, обладающих конкурентными преимуществами перед постройками других строительных предприятий.

Для повышения своей конкурентоспособности, строительному предприятию необходимо соблюдать следующие основные условия:

1. Иметь необходимые производственные фонды и финансовые ресурсы.
2. Грамотно вести кадровую политику предприятия, высоко квалифицированный персонал,
3. Постоянно изучать новые строительные технологии, использовать практику с новыми строительными материалами.
4. Уделять высокое внимание рекламе и маркетингу.
5. Строго придерживаться строительных норм и правил.
6. Осуществлять свою деятельность строго в соответствии с Земельным кодексом, Гражданским кодексом, Трудовым кодексом и другими.

На основании вышенаписанного, можно сделать вывод, что основными критериями рыночного успеха строительного предприятия являются:

- 1) Высокое качество выпускаемой готовой строительной продукции.
- 2) Квалифицированный персонал.
- 3) Сроки реализации инвестиционных проектов.
- 4) Реклама
- 5) Эффективные маркетинговые действия строительного предприятия.

Глава 2 Современное состояние финансово-хозяйственной деятельности ООО «МАКСИМА»

2.1 Общая характеристика предприятия

ООО «МАКСИМА» - строительная компания, которая осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- проектирование и строительство деревянных срубовых, сборно-каркасных и сборно-щитовых домов любой конфигурации;
- строительство и комплектация русских, турецких бань и финских саун по индивидуальным проектам с различными вариантами отделки;
- проектирование и строительство стационарных и сборно-разборных бассейнов любого размера типа и формы, оснащенных всем комплексом оборудования;
- предоставление услуг по дизайну и проектированию объектов любой сложности;
- предоставление услуг по отделке и ремонту помещений любой сложности;
- предоставление услуг по ландшафтному дизайну.

Ведущим направлением деятельности фирмы является строительство домов.

В настоящий момент в организации работает 44 человека. Все сотрудники имеют соответствующий уровень образования и квалификации. Организационная структура компании имеет вид, показанный на рисунке 1.

Процесс взаимодействия с заказчиками можно представить в виде следующих этапов:

- разработка технического задания;
- разработка проекта в соответствии с техническим заданием;
- согласование проекта с заказчиком;
- составление укрупненной сметы;

- согласование укрупненной сметы с заказчиком;
- составление ресурсной сметы;
- согласование ресурсной сметы с заказчиком;
- заключение договора на выполнение работ;
- предоплата в размере 80% от ресурсной сметы;
- поставка материалов, необходимых для выполнения работ;
- выполнение работ;
- приемка выполненных работ заказчиком;
- устранение замечаний заказчика;

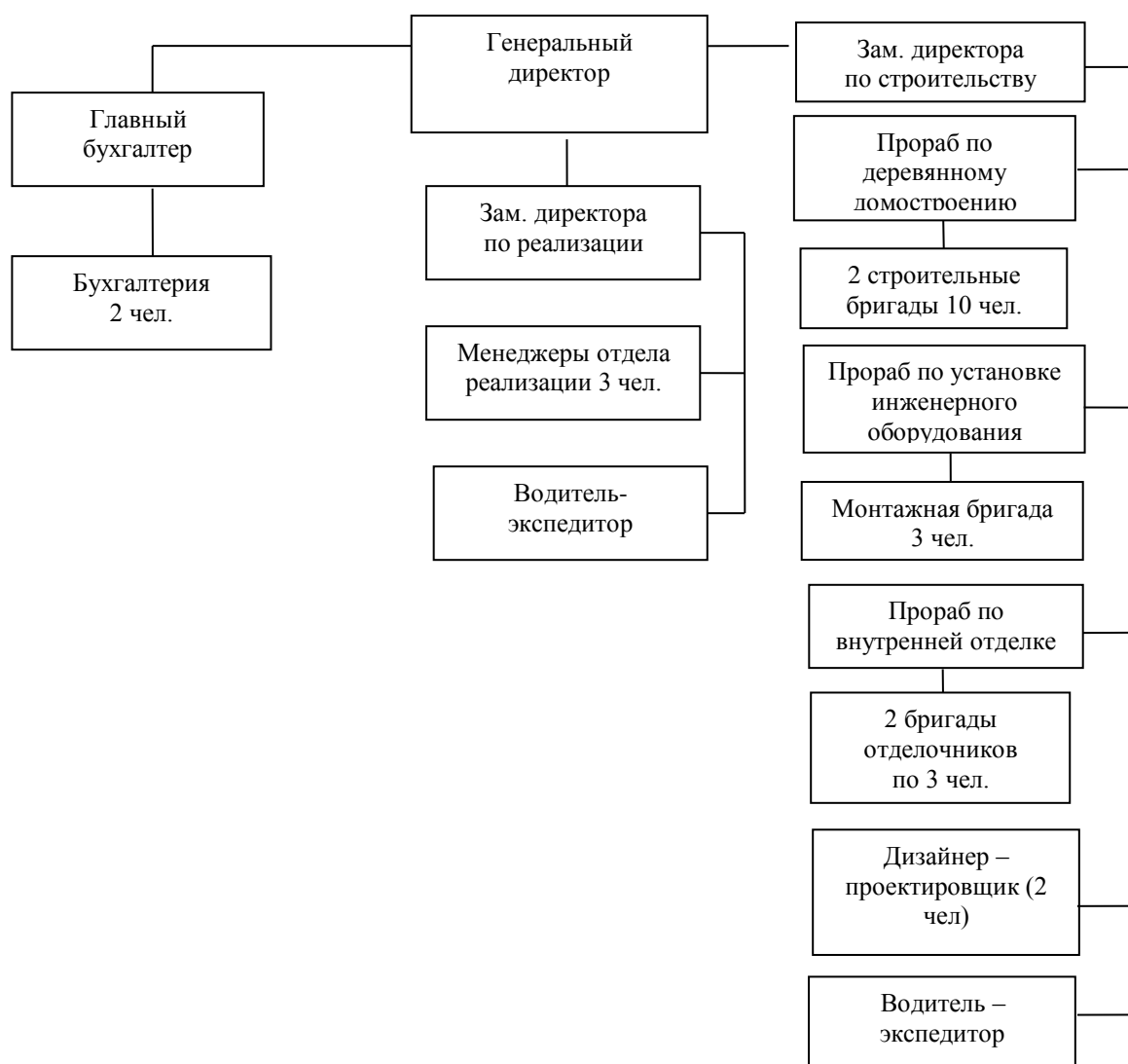


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «МАКСИМА»

- оформление акта выполненных работ;
- окончательные расчеты;
- пуско-наладка (для инженерного оборудования);
- гарантийное и техническое обслуживание.

Таким образом, компания «МАКСИМА» предоставляет своим клиентам весь спектр услуг, начиная от проектно-дизайнерских разработок и заканчивая гарантийным и техническим обслуживанием.

Следует отметить, что деятельность организации связана с наличием сезонного характера спроса. Периоды пика спроса приходятся на теплое время года, в такие периоды спрос на продукцию и услуги фирму зачастую превышает ее производственные возможности. Периоды спада спроса приходятся на холодное время года. В эти периоды деятельность организации ограничивается только направлениями бань, саун, сборно-разборных бассейнов и отделочных работ внутри помещений.

На рисунках 2-3 представлена динамика выполнения заказов по различным объектам в период с января по декабрь 2017 года.

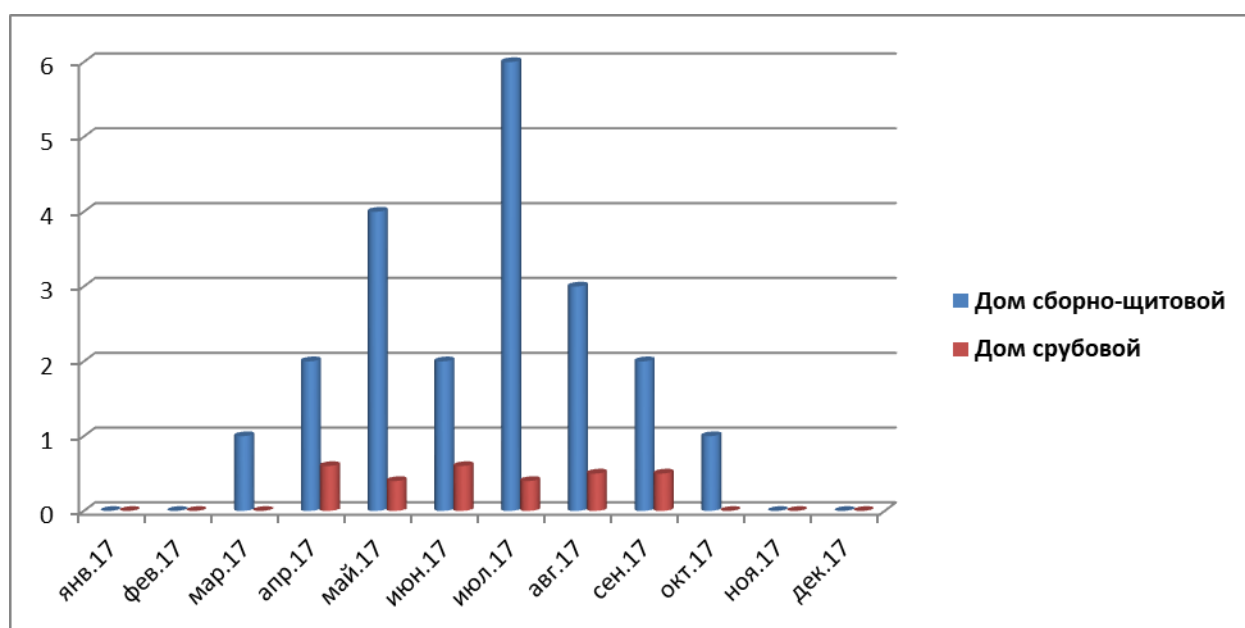


Рисунок 2- Динамика выполненных заказов на дома в 2017 году, ед.

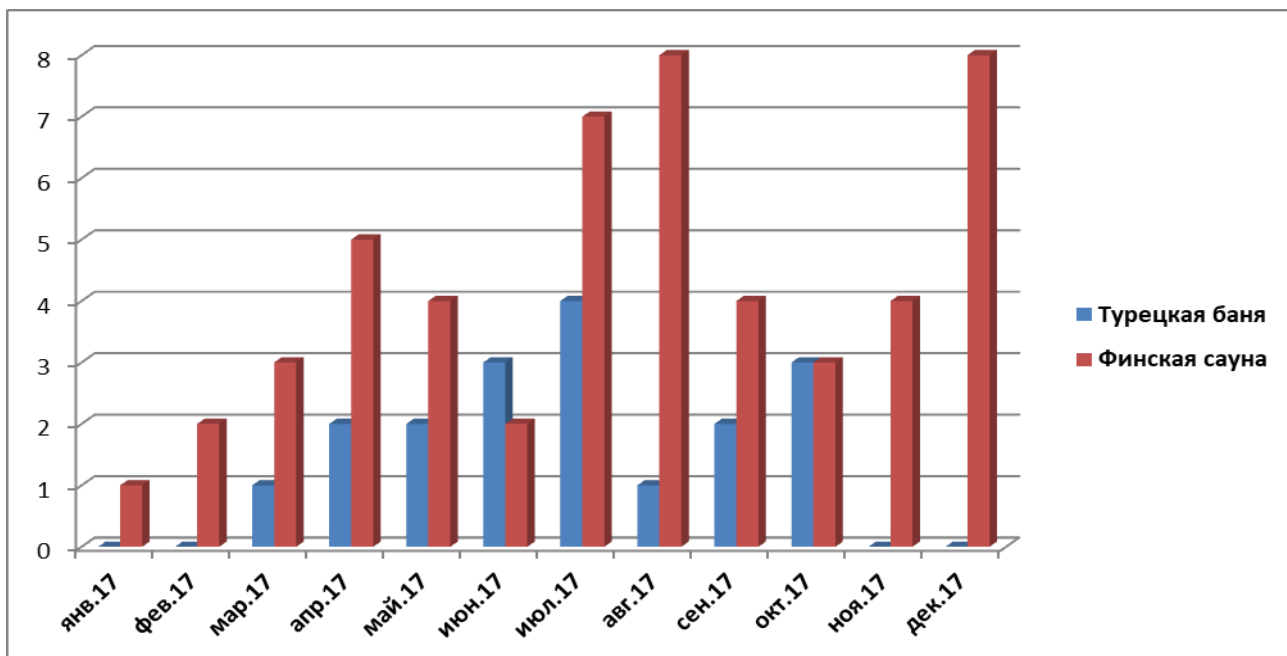


Рисунок 3 -Динамика количества выполненных заказов на бани/сауны в 2017 году, ед.

Как наглядно демонстрирует рисунок 3, строительство турецких бань и финских саун – это единственное направление работ компании, которое действует в течение всего календарного года. Более того, по итогам 2017 года, самыми пиковыми месяцами оказались август и декабрь.

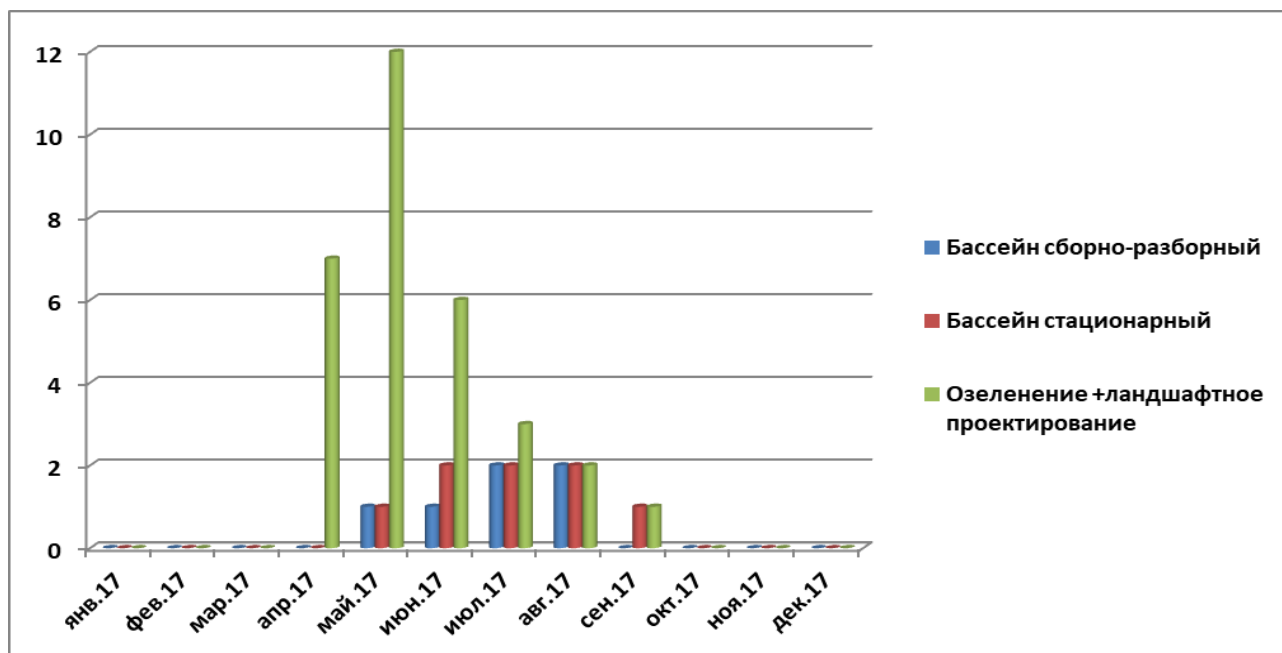


Рисунок 4- Динамика количества выполненных заказов по бассейнам и озеленению в 2017 году, ед.

Таблица 2 - Техничко-экономические показатели деятельности за 2016-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение 2017 к 2016, тыс. руб.	Относительное изменение 2017 к 2016 %
1	Выручка, тыс. руб.	102340	88675	-13665	-13,3
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	78521	70072	-8449	-10,7
4	Среднегодовая численность, чел.	44	44	0	0
5	Выработка на одного работника, тыс. руб. (стр.1/стр.4)	2325,9	2015,3	-310,6	-13,3
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	23819	18603	-5216	-21,8
7	Рентабельность продаж (Р) (стр.6/стр.1)*100, %	23,2	20,9	0	0

В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности за 2016-2017 годы.

Как демонстрируют данные таблицы 2, выручка компании в 2017 году снизилась на 13,3% до 88,7 млн. рублей, этот факт объясняется падением рынка строительного бизнеса, связанного с обвалом национальной валюты, продолжающегося в 2016 году. Но, несмотря на этот факт, компания сохранила достаточно высокий уровень рентабельности 20,9%. Количество людей, работающих в компании, не изменилось. Прибыль от продаж уменьшилась на 5,2 млн.руб. до значения 18,6 млн.руб.

Компания «МАКСИМА» предоставляет своим заказчикам такую услугу как оплата продукции в кредит. Имеются соответствующие договора с несколькими банками, согласно которым кредит предоставляется под залог имущества (как правило, построенного дома). Однако следует отметить, что за все время существования услуги, она не была значительно востребована клиентами в связи с наличием платежеспособного спроса с их стороны.

Уровень цен на домостроительную продукцию представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Уровень цен на домостроительную продукцию

Наименование	Общая жилая площадь	Стоимость
Сборно-щитовые дома		
Дом 1 этаж 3,6х3,8м	13 м ²	94 000 руб.
Дом 1 этаж с мансардой 3,6х3,8м	25 м ²	172 000 руб.
Дом 1 этаж 4,8х3,8м	18 м ²	130 000 руб.
Дом 1 этаж с мансардой 4,8х3,8м	37 м ²	202 000 руб.
Дом 1 этаж 6,0х3,8м	23 м ²	150 000 руб.
Дом 1 этаж с мансардой 6,0х3,8м	45 м ²	255 000 руб.
Дом 1 этаж 5,0х6,0м	30 м ²	187 000 руб.
Дом 1 этаж с мансардой 5,0х6,0м	60 м ²	315 000 руб.
Веранда 4,8х2,0м	10 м ²	54 000 руб.
Веранда 6,0х2,0м	12 м ²	67 000 руб.
Веранда 6,0х3,0м	18 м ²	85 000 руб.
Дома из оцилиндрованного бревна (срубовые)	Любая	2475 руб. за 1 м ² без расходных и комплектующих материалов
Дома из клееного бруса	Любая	30 000 руб. за 1 м ²

Стоимость услуг по проектированию деревянных домов из бревен представлена в таблице 4.

Цены на услуги по благоустройству, озеленению и ландшафтному проектированию представлены в таблице 5.

Уровень цен на сборно-разборные бассейны производства Германии представлены в таблице 6.

Таблица 4 - Стоимость услуг по проектированию деревянных домов из бревен

Наименование услуги	Стоимость, руб./м2
Эскизный проект	720 – 840
Эскизный проект с рабочей документацией на элементы из оцилиндрованного бревна	1200 - 1500

Таблица 5 - Стоимость услуг по благоустройству, озеленению и ландшафтному проектированию

Наименование работ	Ед. изм.	Стоимость, руб.
Предварительный этап проектирования	100 кв.м.	900-1350
Эскизное проектирование	100 кв.м.	900-1350
Проектирование малых архитектурных форм:	комплект	
эскиз		11250
эскизный проект		6750
Детальная разработка МАФ	комплект	9000-20250
Устройство газона	1 кв.м.	180-675
Устройство клумб и цветников	1 кв.м.	2700-4500
Посадка деревьев и кустарников с гарантией 1-2 года	-	50% от стоимости материала
Устройство системы освещения	-	По проекту
Устройство дренажной системы	1 п.м.	От 450
Мощение дорожек и площадок	1 кв.м.	360-2250
Устройство водоемов	1 кв.м.	От 9000
Устройство малых фонтанов, водопадов	1 шт.	От 11250

Таблица 6 - Уровень цен на сборные бассейны

Наименование	Цена, руб./шт.
Бассейн «Baden»	42900-193800 в зависимости от диаметра
Бассейн «Royal»	72600-254100 в зависимости от диаметра
Бассейн «Excellent»	74250-204400 в зависимости от диаметра.

2.2 Анализ экономической эффективности деятельности предприятия

Как было сказано ранее, ООО «МАКСИМА» осуществляет строительно-монтажные работы по следующим основным направлениям:

- дома из оцилиндрованного бревна (срубовые);
- сборно-щитовые дома;
- бассейны стационарные;
- бассейны сборно-разборные;
- финские сауны;
- турецкие бани.

Проведем анализ экономической эффективности по каждому из видов работ. Следует отметить, что в строительном бизнесе практически отсутствует полная идентичность объектов, поэтому анализ будет проводиться на примере «условно типового объекта» по каждому из направлений деятельности.

1. Дом сборно-щитовой с террасой 12х9м (высота помещений 2,40 м).

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 1 представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Затраты по объекту 1

Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда:				
Монтаж каркаса	Шт.	1	101 250	101 250
Монтаж блок-хауса	Кв.м.	300	300	90 000
Монтаж пола и вагонки	Кв.м.	340	180	61 200
Монтаж оконных блоков и дверей	Кв.м.	18	375	6 750
Монтаж кровли и сливной системы	Кв.м.	150	225	33 750
Обработка антисептиком	Кв.м.	660	22,5	14 850
Покрытие внутренних стен лаком	Кв.м.	410	74	30 750
Монтаж стропильной системы и обрешетки	Шт.	1	101 250	101 250
Итого фонд оплаты труда:				439 800
Материалы:				
Доска обрезная	П/м	3600	15	54 000
Скобяные изделия, метизы	Компл.	1	90 000	90 000
Европол	Кв.м.	130	675	87 750
Евровагонка	Кв.м.	210	450	94 500
Блок-хаус	Кв.м.	300	750	225 000
Комплект плинтусов, обналички, галтелей	Шт.	1	45 000	45 000
Окна, двери с фурнитурой	Кв.м.	18	1 875	33 750
Кровельный материал	Кв.м.	150	330	49 500
Брус 50*20	П/м	1 200	27	32 400
Брус 150*100	П/м	1 200	102	122 400
Антисептик и лак	Компл.	1	37 500	37 500
Брус 50*150	П/м	600	55,5	33 300
Расходные материалы	Шт.	1	27 000	27 000
Итого материалов:				932 100
ВСЕГО				1 371 900

В том случае, когда стоимость материалов значительно превышает
стоимость работ, наценка на материалы составляет 10% от стоимости закупки, на работы – 50% от себестоимости работ.

Таким образом:

Себестоимость материалов = 847 363 руб.

Себестоимость работ = 293 205 руб.

Общая себестоимость = 1 140 568 руб.

Доход по материалам = 932 100-847 363 = 84 737 руб.

Доход по работам = 439 800 – 293 205 = 146 595 руб.

Общий доход = 84 737+ 146 595 = 231 332 руб.

Рентабельность объекта = (231 332/1 140 568)*100% = 20%

2. Дом срубовой (10х10м) общей площадью 200 кв.м.

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 2 представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Затраты по объекту 2

Наименование	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда (коробка дома):				
Сборка сруба	Кв.м.	400	675	270 000
Сборка перегородок и их обшивка	Кв.м.	100	900	90 000
Устройство черновых полов, монтаж черновых перекрытий	Кв.м.	300	450	135 000

Окончание таблицы 8

Итого фонд оплаты труда (коробка дома):				495 000
Материалы по разделу:				
Бревно	Кв.м.	400	2475	990 000
Утепление, пароизоляция	Компл.	1	180 000	180 000
Скобяные изделия, метизы	Компл.	1	45 000	45 000
Пиломатериалы, гвозди, блок- хаус	Компл.	1	337 500	337 500
Итого материалов по разделу:				1 552 500
Фонд оплаты труда (устройство кровли):				
Монтаж стропильной системы	Кв.м.	156	450	70 200
Подшивка карнизов и свесов	Компл.	50	360	18 000
Монтаж гидроизоляции	Кв.м.	156	45	7 020
Монтаж профлиста	Кв.м.	156	495	77 220
Монтаж водосточной системы	Компл.	50	270	13 500
Итого фонд оплаты труда: (кровля)				185 940
Материалы по разделу:				
Профлист с комплектующими	Кв.м.	156	315	49 140
Водосточная система	Компл.	1	27 000	27 000
Пиломатериалы, гидроизоляция, пропитки, комплектующие	Компл.	1	175 500	175 500
Итого материалов по разделу:				251 640
ВСЕГО:				2 485 080

В том случае, когда общая стоимость объекта велика, наценка на материалы составляет 15% от стоимости закупки, на работы – 40% от себестоимости работ. Таким образом:

Себестоимость материалов = 1 568 817 руб.

Себестоимость работ = 486 385 руб.

Общая себестоимость = 1 568 817 + 486 385 = 2 055 202 руб.

Доход по материалам = 1 804 140 – 1 568 817 = 235 323 руб.

Доход по работам = 680 940 – 486 385 = 194 590 руб.

Общий доход = 235 323 + 194 590 = 429 913 руб.

Рентабельность объекта = (429 913 / 2 055 202) * 100% = 21%

3. Финская сауна (2,3х2,1х2,2м).

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 3 представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты по объекту 3

Наименование ресурса	Ед.изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда:				
Монтаж бруса - обрешетки				2850
Монтаж бруса на полати				2400
Монтаж утеплителя				2600
Монтаж фольги				1350
Монтаж вагонки				7800
Монтаж галтелей и плинтуса				3750

Окончание таблицы 9

Монтаж полатей				4950
Монтаж решеток на пол				1950
Монтаж освещения				900
Шлифовка вагонки				1500
Покрытие вагонки пропиткой				1800
Покрытие полатей пропиткой				1200
Монтаж эл. оборудования				5250
Устройство вытяжки				450
Итого фонд оплаты труда:				38 250
Материалы и оборудование:				
Кабина сауны в комплекте	Компл.	1	156 750	156 750
Светильники	Шт.	3	2715	8145
Дверь	Шт.	1	12150	12150
Вент. клапан	Шт.	1	600	600
Электрооборудование	Компл.	1	51 420	51 420
Итого по материалам и оборудованию:				229 065
ВСЕГО:				267 315

Наценка на материалы и оборудование составляет 10% от стоимости закупки, на работы – 50% от себестоимости работ. Таким образом:

Себестоимость материалов и оборудования = 208 240 руб.

Себестоимость работ = 25 500 руб.

Общая себестоимость = 208 240 + 25 500 = 233 740 руб.

Доход по материалам и оборудованию = 229 065 – 208 240 = 20 825 руб.

Доход по работам = 38 250 – 25 500 = 12 750 руб.

Общий доход = 20 825 + 12 750 = 33 575 руб.

Рентабельность объекта = (33575/233740)*100% = 14,5%

4. Турецкая баня (2,85х3,3х2,4м).

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 4 представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Затраты по объекту 4

Наименование ресурса	Ед. изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда:				
Монтаж парогенератора	Шт.	2	2250	4500
Монтаж устройства для подачи	Компл.	1	3750	3750
Монтаж паропровода и форсунок	Шт.	1	2700	2700
Монтаж дверного блока	Шт.	1	2250	2250
Монтаж освещения	Компл.	1	4500	4500
Оштукатуривание стен	Кв.м.	26	300	7800
Нанесение гидроизоляции	Кв.м.	59	450	26550
Укладка мозаики	Кв.м.	59	1575	92 925
Заливка пола	Кв.м.	9,4	375	3 525
Монтаж системы обогрева пола и сидений	Компл.	1	3000	3000
Монтаж светодиодного оборудования	Компл.	1	7500	7500
Монтаж фильтра	Шт.	1	1950	1950
Монтаж купола и кресел	Компл.	1	22 500	22 500
Итого фонд оплаты труда:				183 450

Окончание таблицы 10

Материалы и оборудование:				
Купол	Компл.	1	270 000	270 000
Кресла	П/м	9,45	25 500	240 975
Гидроизоляция	Компл.	3	4275	12 825
Цемент, песок	Компл.	5	225	1125
Электрооборудование	Компл.	1	557 040	557 040
Итого по материалам и оборудованию:				1 081 965
ВСЕГО:				1 265 415

Наценка на материалы и оборудование составляет 10% от стоимости закупки, на работы – 50% от себестоимости работ. Таким образом:

Себестоимость материалов и оборудования = 983 604 руб.

Себестоимость работ = 122 300 руб.

Общая себестоимость = 983 604 + 122 300 = 1 105 904 руб.

Доход по материалам и оборудованию = 1 081 965 – 983 604 = 98 361 руб.

Доход по работам = 183 450 – 122 300 = 61 150 руб.

Общий доход = 98 361 + 61 150 = 159 511

Рентабельность объекта = $(159\,511/1\,105\,904)*100\% = 14,6\%$

5. Бассейн сборно-щитовой в виде восьмерки (5,4х3,5х1,5м).

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 5 представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Затраты по объекту 5

Наименование ресурса	Ед.изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда:				
Разработка котлована	МЗ	10	750	7500
Уплотнение грунта	МЗ	4	900	3600
Изготовление каркаса дна и заливка бетоном	МЗ	6	2850	17 100
Разгрузочные работы				4500
Монтаж оборудования	Компл.	1	38 452	38 452
Итого фонд оплаты труда:				71 148
Материалы и оборудование:				
Бассейн	Шт.	1	105 300	105 300
Бетон	МЗ	6	3 300	19 800
Песок	т	2	900	1800
Щебень	т	2	2025	4050
Вязальная проволока	кг	30	225	6750
Арматура	т	0,6	32250	19350
Система фильтрации воды	Компл.	1	80 190	80 190
Система подогрева воды	Компл.	1	47 304	47 304
Аксессуары	Компл.	1	26190	26 190
Итого по материалам и оборудованию:				310 734
ВСЕГО:				381 882

Наценка на материалы и оборудование составляет 15% от стоимости покупки материалов, наценка на работы – 40% от себестоимости работ. Таким образом:

Себестоимость материалов и оборудования = 270 203 руб.

Себестоимость работ = 50 820 руб.

Общая себестоимость = 270 203 + 50 820 = 321 023 руб.

Доход по материалам и оборудованию = 310 734 – 270 203 = 40 531 руб.

Доход по работам = 71 148 – 50 820 = 20 328 руб.

Общий доход = 40 531 + 20 328 = 60 859 руб.

Рентабельность объекта = $(60\,859 / 321\,023) \times 100\% = 19\%$

6. Бассейн стационарный (4,0x7,0x1,5м).

В укрупненном виде расчет затрат по объекту 6 представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты по объекту 6

Наименование ресурса	Ед.изм.	Кол-во	Цена за ед., руб.	Всего, руб.
Фонд оплаты труда:				
Разработка котлована	МЗ	67,5	750	50 625
Уплотнение грунта	МЗ	8,4	900	7560
Изготовление каркаса дна чаши и заливка бетоном	МЗ	10,1	3450	34 845
Изготовление каркаса стен чаши и заливка бетоном	МЗ	9,6	4200	40 320
Изготовление опалубки	МЗ	3,5	3300	11550
Демонтаж опалубки	МЗ	3,5	1800	6300

Окончание таблицы 12

Оштукатуривание чаши	Кв.м.	70	300	21 000
Разгрузочные работы				7500
Монтаж оборудования	Компл.	1	43 362	43 362
Монтаж пленки	Кв.м.	70	378	26 460
Укладка гидроизоляции	Кв.м.	90	486	43740
Итого фонд оплаты труда:				283 542
Материалы и оборудование:				
Система фильтрации воды	Компл.	1	144 288	144288
Аксессуары	Компл.	1	15012	15012
Система подогрева воды	Компл.	1	14148	14148
Вязальная проволока	кг	60	180	10800
Цемент	мешок	30	142,5	4275
Арматура	т	2,3	32250	74175
Итого по материалам и оборудованию:				512781
ВСЕГО:				796323

Наценка на материалы и оборудование составляет 10% от стоимости закупки, на работы – 50% от себестоимости работ. Таким образом:

Себестоимость материалов и оборудования = 466165 руб.

Себестоимость работ = 189 028 руб.

Общая себестоимость = 466165 + 189 028 = 655 193 руб.

Доход по материалам и оборудованию = 512 781 – 466 165 = 46616 руб.

Доход по работам = 283 542 – 189 028 = 94 514 руб.

Общий доход = 46616 + 94 514 = 141130 руб.

Рентабельность объекта = $(141130/655193)*100\% = 21,5\%$

Если проранжировать рассмотренные объекты по уровню рентабельности, то получим –

- 1 место – бассейн стационарный – 21,5%
- 2 место – дом срубовой – 21%
- 3 место – дом сборно-щитовой – 20%
- 4 место – бассейн сборно-разборный – 18%
- 5 место – турецкая баня – 14,6%
- 6 место – финская сауна – 14,5%.

В заключение можно сказать, что ранжирования объектов по уровню их рентабельности в организации не происходит. Менеджеры по продажам всегда стремятся найти наиболее дорогой объект, имея комиссионные от его стоимости, рабочие предпочитают наиболее значительные по срокам объекты, так как в этом случае чувствуют себя обеспеченными работой на длительное время и не боятся простоев.

Анализ постоянных затрат организации представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Постоянные затраты организации в месяц

Наименование статьи	Сумма, руб.
Аренда офисного помещения	52 500
Окладная часть фонда оплаты труда	84 750
Социальные взносы	25 595
Интернет и обслуживание сайта	6 000
Телефоны	6 000
Легковой транспорт (ГСМ, ремонт)	15 000
Реклама	7 500
Затраты на офисные принадлежности	12 000
Аренда склада	60000
Итого	284 345

Анализируя постоянные затраты, можно сказать, что их размер невелик. Это связано со спецификой деятельности организации, которая осуществляет поставки материалов в основном под заказ, и как следствие, может не создавать постоянный складской запас товаров. Оплата труда в основном тоже формируется как процент от стоимости заказа. Окладная часть заработной платы незначительна.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

2.3.1 Анализ внешней среды

Потенциальные движущие силы, наиболее характерные для рынка производства-потребления дорожно-строительной техники:

1. *Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли.* Увеличение или снижение темпов роста отрасли – важный фактор, так как он влияет на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения на рынок и ухода с него и на то, как сложно фирме добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, часто привлекает на рынок новые фирмы и поощряет инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

2. *Изменения в том, кто покупает продукцию*

Изменения в составе покупателей могут вызвать изменения в предложении услуг потребителю (кредит, техническая помощь, техническое обслуживание, ремонт, сервисное обслуживание).

3. *Появление новых товаров.* Новые товары могут увеличить потребительскую базу отрасли, восстановить ее рост и расширить дифференцирование продукции между конкурирующими продавцами. Успешное введение новой продукции укрепляет рыночную позицию производящих ее компаний в основном за счет тех компаний, которые продолжают выпускать старую продукцию или недостаточно быстро выходят на рынок со своими вариантами новой продукции [18, с.376].

Ключевые факторы успеха

Отраслевые ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Определение ключевых факторов успеха фирмы с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей [11, с.112].

Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и, в конечном счете, между конкурентным успехом и поражением. Часто фирмы, правильно понимающие отраслевые КФУ, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая при реализации своей стратегии ключевые факторы успеха и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с помощью этих факторов.

Типы ключевых факторов успеха строительного рынка:

Технологические факторы успеха

- Опыт научных исследований;
- Опыт в использовании данной технологии.

Производственные факторы успеха

- Эффективное производство с низкими затратами;
- Высокое качество производства;
- Использование основного капитала в значительных объемах;
- Дешевая разработка и конструирование изделий;
- Высокая гибкость производства, позволяющая изготавливать широкий ассортимент изделий.

Распределительные факторы успеха

- Низкие расходы по реализации;
- Скорая доставка.

Маркетинговые факторы успеха

- Хорошо подготовленный и эффективный штат сбытовых работников;
- Доступные и надежные обслуживание и техническая помощь;
- Разнообразие видов продукции;
- Искусство продаж;
- Гарантии для покупателей.

Организационные возможности

- Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию.

Прочие КФУ

- Благоприятный имидж и репутация у потребителей;
- Доступ на финансовые рынки;

Остановимся кратко на каждой из групп факторов. Технологические инновации на строительном рынке являются предметом конкуренции у самых крупных заводов-изготовителей. Эффект масштаба производства и высокое качество производства позволяют снизить себестоимость производимой продукции и завоевать собственную нишу приверженцев. Своевременная доставка продукции – очень важный фактор для потребителя. Высокая квалификация сотрудников отдела сбыта и владение искусством продаж позволяют им находить новые рынки покупателей, увеличивать цену продаж, искусно вынуждать покупателей идти на требования компании. Разнообразие видов продукции, которые предлагает компания, позволяет ей работать на различных рынках сбыта. Благоприятный имидж компании позволяет ей пользоваться этим преимуществом при завоевании новых сегментов внутреннего рынка.

Доступ на финансовые рынки, работа с банками и лизинговыми компаниями, а конкретно предложение потенциальному покупателю различных финансовых схем по оплате, позволяет компании получить значительное конкурентное преимущество. Но поскольку, в определенный момент времени можно выделить три-четыре ключевых фактора успеха в конкретной отрасли, поэтому из всего вышеприведенного в современных экономических условиях КФУ являются:

1. Высокое качество;
2. Сервис для покупателей;
3. Доступ на финансовые рынки.

PEST-анализ

Для анализа макроокружения в настоящее время используется PEST-анализ. Из бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, данный метод выделяет 4 основные группы[19, с.156]:

- Политико-правовые факторы (P)
- Экономические факторы (E)
- Социокультурные факторы (S)
- Технологические факторы (T)

Политико - правовые факторы

Внутренний и внешний рынок и деятельность организации постоянно находятся под влиянием политических событий и решений, и руководство должно следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, на территории которых функционирует предприятие. С этой точки зрения, самыми важными политико-правовыми факторами являются:

- Налоговая политика и законодательство в этой сфере;

Экономические факторы

К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность организации, относятся:

- Тенденции валового национального продукта;
- Уровень инфляции;
- Процентная ставка и курс национальной валюты;

Тенденции ВВП отражают целиком состояние российской экономики как макроэкономической системы. Темпы роста ВВП являются одним из важнейших индикаторов, по которым страну могут проранжировать в общей системе мировой экономики. Поэтому прирост ВВП будет характеризовать общее развитие экономики России, что является важным фактором для любой компании на любом рынке.

Уровень инфляции, как и темп роста ВВП, также является важным показателем, более того, поскольку продукция компании не является товаром народного потребления, которое постоянно используется, то чем выше будет уровень инфляции (чем больше количество денег в обращении), тем меньше будет количество потенциальных покупателей у компании.

В случае увеличения процентной ставки соответственно возрастает стоимость кредитов для потенциальных покупателей, использующих заемные средства, поэтому рост процентной ставки можно расценивать как негативный фактор. Цены на энергоносители влияют на издержки, связанные с транспортировкой, поскольку возрастает стоимость услуг.

Социокультурные факторы

Эта группа факторов не оказывает влияние на деятельность компании.

Технологические факторы

Внедрение новых технологий строительства, увеличивают конкурентоспособность продукции и способствуют усилению степени лояльности покупателей.

Подводя итоги PEST-анализа, следует сделать вывод о том, чтобы снизить негативное действие экономических факторов, компании необходимо поддерживать постоянную связь со своими покупателями, разрабатывать и внедрять различные финансовые схемы взаимодействия с банками, чтобы предложить своему покупателю удобный вариант приобретения продукции.

Анализ конкурентной среды

Конкуренция в бизнесе организации определяется ситуационным сочетанием пяти конкурентных сил.

Модель 5 сил конкуренции для ООО «МАКСИМА» представлена на рисунке 5.

Соперничество между продавцами. Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипную продукцию.

Основные конкуренты ООО «МАКСИМА» с указанием техники определенного производителя, по которой они работают, приведены в таблице 14.

Таблица 14 - Основные конкуренты компании

Область конкуренции	Наименование компании
Изготовление бань и саун	Группа компаний «Блик-М», ООО «Добротная банька», г. Самара
	ООО «Гудвин», г. Самара
Бассейны и оборудование для бассейнов	ООО «Контек», г. Тольятти
	ООО «Marko-Pool», г. Самара
	ООО «Акварель», г. Самара
Отделочные и дизайнерские работы	ООО «Диорит», г. Самара
	ООО «Рос», г. Тольятти

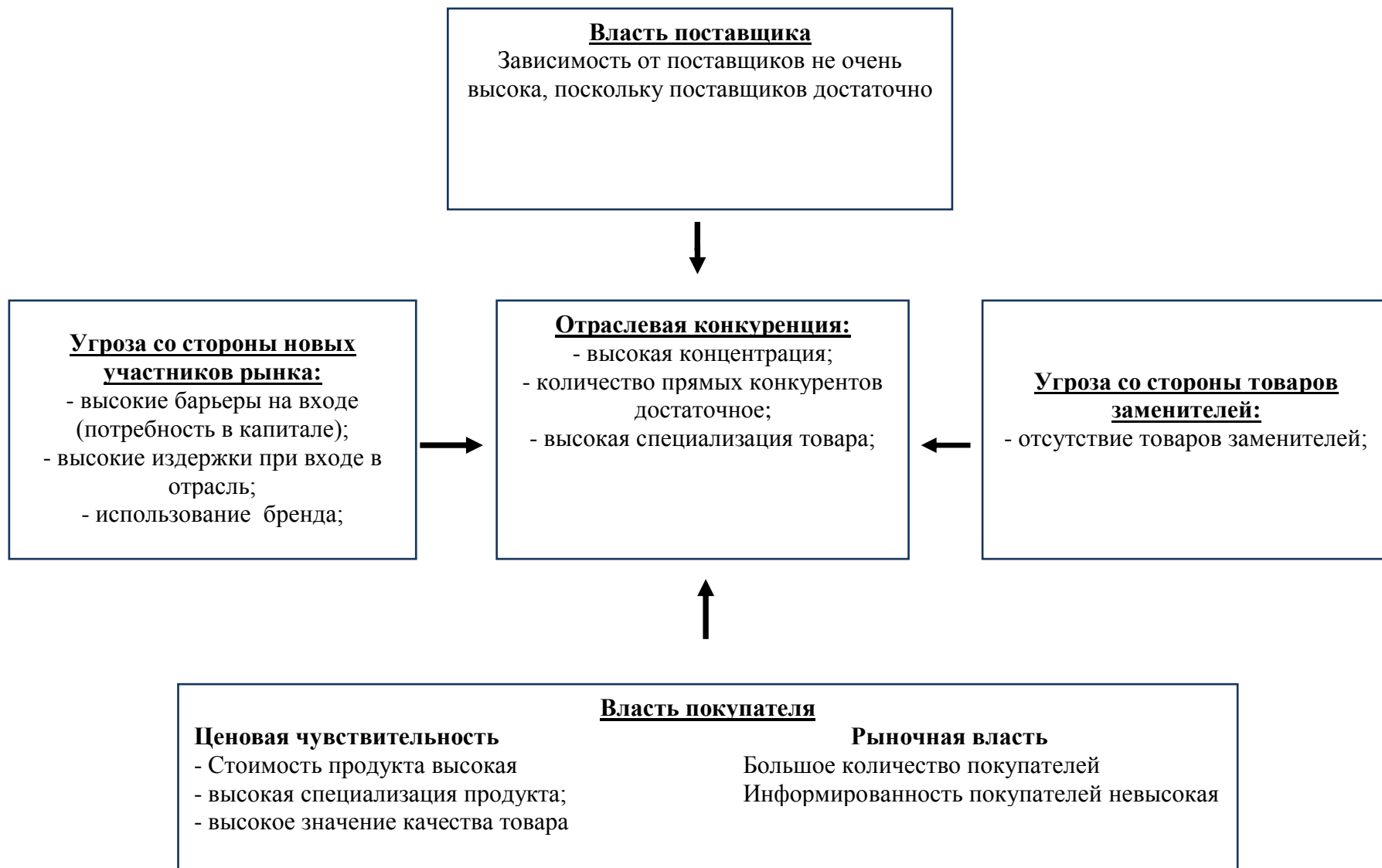


Рисунок 5 - Модель пяти сил Портера для ООО «МАКСИМА»

Существует несколько факторов, которые влияют на интенсивность конкуренции в данной отрасли.

Соперничество усиливается по мере роста числа конкурентов и выравнивании их размеров и возможностей. Кроме того, если конкуренты более или менее равны по величине и возможностям, они обычно и конкурируют в относительно равных условиях, что не позволяет одной или нескольким компаниям доминировать на рынке [26, с.365]. На сегодняшний момент на рынке присутствуют компании, которые являются старожилами, они, соответственно они имеют заработанную репутацию, разработанные схемы работы с финансовыми институтами (банками и лизинговыми компаниями), что является немаловажным фактором в работе.

Конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж.

Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов. Фирмы, позиции которых слабеют или которые испытывают финансовые трудности, просто вынуждены уйти с этого рынка, поскольку условия существования в отрасли достаточно жесткие.

Соперничество сильнее тогда, когда низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого. С одной стороны, чем ниже затраты на такое переключение, тем легче конкуренту привлечь потребителей продукции компании [15, с.195]. С другой стороны, высокая стоимость переключения создает продавцу определенную защиту от попыток конкурентов переманить его потребителей. Приверженность к определенной торговой марке является сильно действующим фактором на данном рынке, поскольку покупатели, имеющие положительный опыт работы с техникой определенной фирмы, вряд ли в будущем приобретут технику иного производителя.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок. Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника. Новичку сложно заполучить долю рынка и по экономическим причинам его положение менее благоприятно, чем положение фирм, уже действующих на данном рынке, так как в отрасли существуют барьеры, препятствующие проникновению на рынок. Это следующие барьеры [26, с.412]:

- *Размер капитала, необходимый для входа на рынок.* Компания должна обладать необходимыми оборотными средствами, чтобы выйти на рынок строительной отрасли.
- *Неравенство в издержках, не зависящее от размеров предприятия.* Фирмы, давно действующие на рынке, могут иметь более низкий уровень издержек. Такое преимущество может быть достигнуто за счет удобного расположения, низкой стоимости кредитов, большего оборотного капитала, поскольку банк как любой финансовый институт предпочтет дать кредит компании, имеющей кредитную историю.

Таким образом, в данной отрасли степень опасности прихода новых соперников составляет среднее значение.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов. В данной отрасли отсутствует.

Конкурентная сила поставщиков. Поставщики являются весомой конкурентной силой в том случае, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами-потребителями, регулируя цены, качество и возможности использования своей продукции, а также ее доставку. У компании МАКСИМА большой спектр поставщиков, с которыми она сотрудничает.

ООО «МАКСИМА» в своей деятельности использует продукцию как импортного, так и отечественного производства. Основные поставщики компании представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Основные поставщики компании

Наименование поставщика	Вид приобретаемой продукции
ТД «Онли - Трейд», г. Москва	Оборудование для русских, турецких бань и финских саун
Завод по изготовлению цилиндрованного бревна, г. Киров	Комплекты цилиндрованных бревен, сборно-щитовые комплекты
ООО «Контур-Вест», г. Москва	Бассейны и оборудование для бассейнов
Компания «Нова», г. Санкт-Петербург	Оборудование для бассейнов
ООО «Миандр-Строй», г. Москва	Пенополистероловая наружная отделка для турецких бань
ООО «Люкс», г. Краснодар	Отделочные материалы
ООО «Мартена», г. Москва	Отделочные материалы
Завод «Кубань-Кнауф», г. Краснодар	Гипсокартон

Следует отметить, что со всеми своими поставщиками компания «МАКСИМА» имеет длительные и взаимовыгодные отношения. Компания в полном объеме и в срок выполняет свои обязательства по оплате товаров, осуществляет закупки в крупных размерах. Заинтересованные в сотрудничестве, поставщики предоставляют некоторые льготы, так то: бесплатная доставка продукции, отсрочка платежа, скидки от цены, указанной в прайс-листах.

Конкурентная сила покупателей. Покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности взаимодействовать на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж.

В любое время, покупатели могут удовлетворить свои запросы, обратившись к нескольким продавцам, к тому же издержки покупателей при смене продавцов сведены к нулю. Эта сила является очень весомой на рынке, поскольку на практике всегда покупатель осуществляет комплексный анализ потенциальных поставщиков с учетом стоимости, качества поставляемой продукции, готовности предложить свои финансовые схемы, готовности идти на компромиссы в части срока и величины платежей.

Анализируя, пять сил конкуренции для компании ООО «МАКСИМА», можно сделать следующий вывод: самая сильная конкуренция существует со стороны уже существующих компаний и это не зависит от времени, объемов продаж и других различных факторов. Эта конкуренция присутствует всегда. Далее по степени важности идет конкурентная сила со стороны покупателей. Остальные конкурентные силы можно приравнять к нулю на рассматриваемом рынке.

Классификация целей и стратегий конкурентов приведена в таблице 15.

Наиболее верный способ определения того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию – это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. Исследование конкурентов и их сравнительная оценка являются основой для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

Таблица 15 - Классификация целей и стратегий конкурентов

	Масштаб конкуренции	Стратегические намерения	Цели по достижению определенной доли на рынке	Конкурентная ситуация	Тип стратегии	Конкурентные стратегии
1-я группа	Региональный	Удерживать позицию Переместиться в отрасли на одну-две ступени вверх	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей Удержание существующей доли рынка	Компания пытается изменить свое положение на рынке (усилить позицию)	Консервативная стратегия следования за кем-то	Концентрация на рыночной нише

Окончание таблицы 15

2-я группа	Национальный	Переместиться в отрасли на одну-две ступени вверх Одержать победу в борьбе над определенными конкурентами	Экспансия за счет внутреннего роста Экспансия за счет приобретения других фирм	Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию	Комбинация стратегий наступления и обороны	Концентрация на рыночной нише Упор на дифференциацию продукции на базе обслуживания, имиджа и репутации фирмы
------------	--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3.2 Анализ внутренней среды

Модель Абелла

Трехмерная система координат концептуализации базового рынка по Абеллу [3,] представлена на рисунке 6.

Д.Абелл предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта.

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абелла является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность) [5].

Таким образом, рынок потребителей для компании достаточно широк, поэтому компании необходимо стремиться максимально к насыщению сегмента покупателей.

Говоря о технологиях, в первую очередь надо сделать упор на предоставлении покупателю возможности выбора из нескольких финансовых схем оплаты, как с использованием дифференцированной системы оплаты за продукцию, так и предоставления различных кредитных или лизинговых схем.



Рисунок 6 - Модель Абелла для ООО «МАКСИМА»

Для этого необходимо тесное сотрудничество с банками и возможность включения в единый реестр поставщиков для возмещения доли кредитной ставки из бюджета.

SWOT-анализ

Рассмотрим SWOT-анализ компании ООО «МАКСИМА» (таблица 16).

Таблица 16 - SWOT-анализ ООО «МАКСИМА»

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
<ul style="list-style-type: none"> • Основная компетентность в ключевых областях • Адекватные финансовые ресурсы • Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей • Средняя стоимость предлагаемых услуг по строительству 	<ul style="list-style-type: none"> • Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка • Возможность расширить ассортимент предлагаемых услуг путем организации сервисного обслуживания • Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке

Окончание таблицы 16

Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие четкого стратегического направления развития• Небольшой срок работы на рынке• Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности• Слишком узкий ассортимент	<ul style="list-style-type: none">• Появление новых конкурентов с более низкими издержками• Рост рыночной власти потребителей• Высокая зависимость от снижения спроса

Рассмотрим подробнее эти факторы.

1. Сильные стороны. В вопросах ведения бизнеса на строительном рынке руководство компании обладают большими знаниями и умениями, которые к тому же прикладываются на практике. Хотя компания работает в этой сфере не очень большой срок, тем не менее имеет достаточный опыт наблюдения за изменениями рынка и финансовой политики. Компания работает на рынке около 5 лет, выполняла и выполняет свои обязательства перед покупателями и поставщиками точно и в срок, поэтому имидж компании весьма положительный. В связи с увеличением объема продаж и роста рынка соответственно растет и капитал компании, как собственный, так и заемный.

2. Внешние возможности. С увеличением объемов продаж и оборотных средств, а также выхода на новые рынки появляется возможность обслуживания дополнительной группы клиентов. Существует возможность расширения предлагаемых услуг, т.е. организация сервисной службы.

3. Слабые стороны. Поскольку фирма на рынке начала работать не так давно, а строительный рынок требует долголетия, то необходимо большее время для того, чтобы сформировался ее имидж у более широкого круга потребителей. Сбыт продукции осуществляется только посредством прямого маркетинга, т.е. работает фактически только один канал распределения, маркетинговая деятельность практически отсутствует, компания недостаточно участвует в федеральных и региональных выставках, это, безусловно, является слабой стороной.

4. Внешние угрозы. Работая на рынке, компания сталкивается с более крупными конкурентами, которые имеют возможность за счет более низких издержек и большего объема собственного капитала устанавливать более выгодные условия и более низкую цену на подобную продукцию для покупателей. На этом рынке рыночная власть покупателей очень сильна, и это является негативным фактором. Деятельность компании не диверсифицирована, результат финансовой деятельности целиком и полностью зависит от объема продаж домостроительной продукции, поэтому снижение спроса на рынке – фактор, являющийся одним из основных в деятельности организации.

В целом, оценивая матрицу SWOT, можно сделать вывод о том, что фирма обладает достаточно сильными внутренними сторонами и возможностями, но есть и слабые стороны, которые при разработке стратегии необходимо усилить и соответственно по возможности оградить себя от внешних угроз.

2.4 Выбор и оценка эффективности стратегии предприятия

Для оценки существующей стратегии в первую очередь надо оценить основные направления конкурентной борьбы компании: по издержкам или за счет дифференциации своих товаров, обслуживание широкой группы потребителей или узкой ниши рынка. На стратегию влияет и диапазон конкуренции компании в отрасли, т.е. количество уровней цепочки производство – распространение, на которых она действует; география деятельности; размер и состав клиентской базы. Функциональные стратегии также характеризуют бизнес-стратегию компании.

Стратегию компании почти всегда можно оценить по следующим показателям:

- Рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличение или уменьшение доли рынка.

- Привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних.
- Изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов.
- Динамика таких показателей, как чистая прибыль, рентабельность.
- Репутация и имидж компании в глазах потребителей.
- Лидерство компании в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров.

Чем лучше общее положение компании, тем меньше поводов к радикальному изменению курса. Чем слабее финансовое и рыночное положение компании, тем важнее всесторонний анализ стратегии. Неустойчивое положение – верный признак слабой стратегии или плохой реализации. [25, с.432]

На сегодняшний момент компания не придерживается какой-то определенной стратегии развития и, как было указано выше, отсутствие стратегического планирования является одной из основных внутренних слабостей компании, которая переходит во внешние угрозы.

В таблице 17 представлена оценка действующего стратегического положения компании.

Таблица 17 - Оценка текущего стратегического положения компании

Показатель	Содержание
Объем продаж	В 2017 году падение объема продаж компании составило 13,3%, выручка составила 88,7 млн.руб., но доля рынка практически не изменилась.
Новые потребители	Все покупатели в 2017 году – новые по сравнению с 2016 годом, т.к. продукция не требует постоянного обновления, а только сервисного обслуживания. Географически сегмент рынка не изменился, только Самарская область.
Динамика прибыли	В 2017 году чистая прибыль компании уменьшилась на 21% по сравнению с 2016 годом и составила 18,6 млн.руб.

Окончание таблицы 17

Репутация и имидж	Поскольку компания сравнительно недавно работает на рынке, то репутация в глазах покупателей только начинает формироваться. Все заключенные контракты в 2016 и 2017 году были выполнены без срывов как по отношению к покупателям, так и по отношению к поставщикам.
Лидерство в технологиях	Если говорить о классических технологиях производства, то МАКСИМА не имеет пока собственного производства.

Анализируя текущее стратегическое положение компании ООО МАКСИМА можно отметить следующее – опасность представляет падение основных финансово-экономических показателей в последнем отчетном году. Необходимо предпринимать серьезные меры для нивелирования подобной ситуации в будущем. Для этого необходимо четкое следование разработанной стратегии конкуренции и реализация задач, которые следуют из нее.

Для начала рассмотрим, какие существуют варианты стратегий конкуренции, которые бы возможно подошли для ООО «МАКСИМА».

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. Цель весьма проста и состоит в том, чтобы вести свои дела этично и честно по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать свою клиентуру: круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке [18, с.56].

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли. Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для покупателей. Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компанией стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии. В этом смысле существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и поверхностные различия имеют поразительное сходство, когда рассматриваются (1) цель деятельности компании на рынке и (2) тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь.

Для ООО «МАКСИМА» наиболее подходит стратегия дифференциации где упор будет сделан на предоставлении покупателям максимально возможного спектра услуг и дальнейшего сервисного обслуживания.

Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности ООО "МАКСИМА"

В качестве выбранной стратегии развития выбрана стратегия дифференциации. Эта стратегия предполагает отличаться от конкурентов, работающих в той же отрасли и поставляющих на рынок одинаковую продукцию. Ключевым направлением развития было принято расширение спектра оказываемых услуг и фокусирование на их качестве.

Компания фактически работает по трем различным направлениям:

- строительство домов, бань, саун;
- строительство бассейнов;
- ландшафтное проектирование.

В таблице 18 и на рисунке 7 представлена структура портфеля продаж ООО «МАКСИМА» за 2017 год по направлениям.

Таблица 18 – Структура портфеля продаж ООО «МАКСИМА» в 2017 году

№	Направление	Выручка в 2017 году, руб.
1	Строительство домов, бань, саун	75405
2	Строительство бассейнов	10400
3	Ландшафтное проектирование	2870
	Итого:	88675

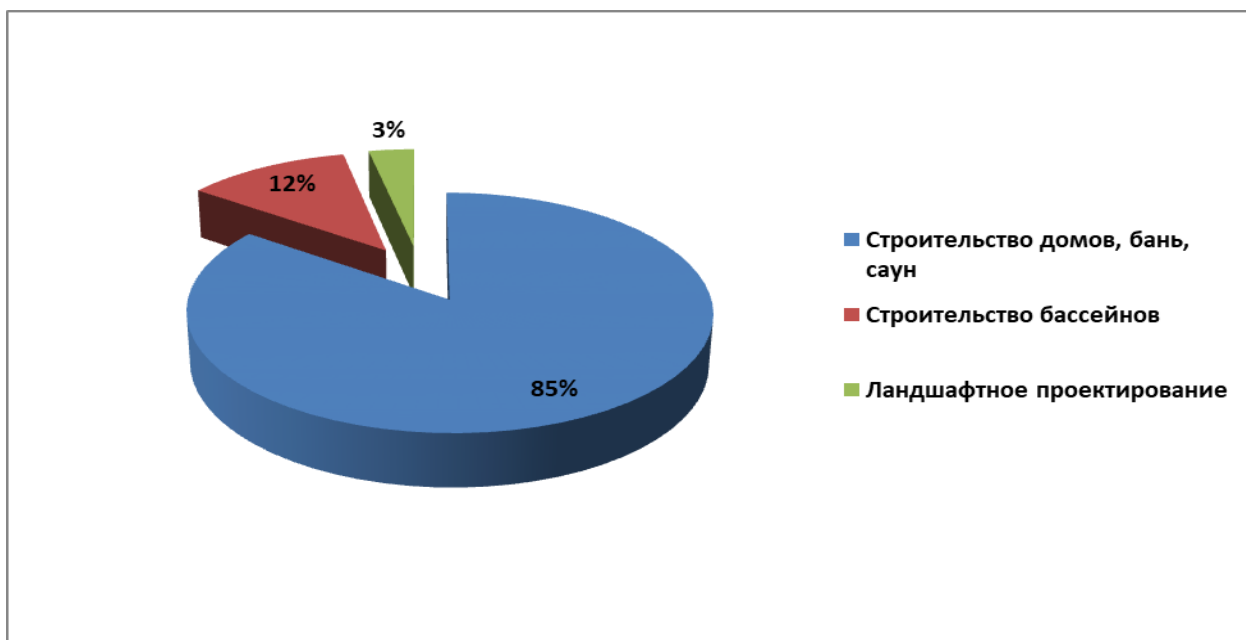


Рисунок 7 - Структура портфеля продаж ООО «МАКСИМА» в 2017 году,
%

По первому направлению компания ООО «МАКСИМА» оказывает максимально возможный комплекс услуг, в то время как направления ландшафтного проектирования и строительства бассейнов реализуются лишь частично.

В связи с этим предлагаются рекомендации по расширению спектра услуг в этих двух направлениях.

3.1 Расширение спектра услуг по ландшафтному проектированию

В 2017 году компания выполнила 31 заказ по ландшафтному проектированию. Как уже было указано выше, заказчиками компании являются люди с доходом выше среднего. Каждый из заказчиков проявлял интерес к созданию топиария у себя в пригородной недвижимости. Но компания не могла предоставить такие услуги ввиду отсутствия специалистов-топиариусов.

Искусство фигурной стрижки деревьев появилось в глубокой древности. Особо прославились садовники, работавшие в садах римских аристократов. Что

только не вырезали они из кроны деревьев и кустов, и это были не просто геометрические фигуры – вырезали фигуры животных, различные лабиринты, узоры. Создание топиариев стало востребованным и в настоящее время, многие люди предпочитают окружить себя красотой. На рисунке 8 представлена часть топиария в загородном доме.



Рисунок 8 – Частичное исполнение топиария

Поэтому было принято решение о дополнительном обучении одного из дизайнеров-проектировщиков в Академии ландшафтного дизайна в Праге. Стоимость обучения составила 5000 евро (370 тыс.руб.), проживание и командировочные расходы 2 тыс.евро (150 тыс.руб.). При прогнозе дохода будем считать, что все 31 человек, которые заказали ландшафтное проектирование, закажут топиарий. Поскольку компания уже заработала себе имидж на рынке предоставления услуг ландшафтного проектирования, то внедрение этой услуги не является выходом новой компании на рынок.

Стоимость топиария состоит из 2 частей: создание и поддержание. Средняя стоимость услуг на 1 сотку составляет 5-7 тыс.руб. за сезон. Таким образом, при площади загородных участков в 20-30 соток, средняя стоимость услуги составит 100-150 тыс.руб. за сезон. Таким образом, увеличение выручки

за счет оказания услуг топиариста (при минимальной стоимости заказа 100 тыс.руб.) составит 3100 тыс.руб.

3.2 Выделение направления «Строительство бассейнов»

Как демонстрируют вышеуказанные данные, в 2017 году компания осуществила строительство и монтаж 13 бассейнов на сумму 10 400 тыс.руб. Но до настоящего момента строительство бассейнов было вторичным направлением в работе компании, и заказы на бассейны выполнялись только в промежутке между строительными работами по домам или баням. С другой стороны, компания функционирует на рынке уже 5 лет, и те заказчики, которые остались довольны строительством домов или бань, обращаются в ООО «МАКСИМА» за строительством бассейнов.




Проблема, которая есть у компании на сегодняшний момент – это фокусная концентрация на направлении домостроительной продукции. Поэтому второй рекомендации в рамках стратегии дифференциации будет полноценное развитие деятельности в рамках направления «Строительство бассейнов».

Поставщики, которые работают с компанией, готовы на тех же условиях поставлять ей заказанные бассейны.




ООО «МАКСИМА» расширяет линейку устанавливаемых бассейнов по двум направлениям: полипропиленовые бассейны и композитные бассейны.

В таблице 19 представлены полипропиленовые бассейны, предлагаемые к установке.




Таблица 19 - Полипропиленовые бассейны

Тип бассейна	Стоимость чаши	Изображение
Бассейны глубиной 170 см	От 83 тыс.руб.	
С закругленными углами	От 95 тыс.руб.	
В форме восьмерки	От 100 тыс.руб.	

Продолжение таблицы 19

<p>Глубокие</p>	<p>От 105 тыс.руб.</p>	
<p>Большие</p>	<p>От 214 тыс.руб.</p>	
<p>С лестницей</p>	<p>От 97 тыс.руб.</p>	

Окончание таблицы 19

Овальные	От 98 тыс.руб.	
Прямоугольные	От 83 тыс.руб.	
Со ступеньками	От 111 тыс.руб.	

Пластиковый бассейн обладает следующими достоинствами:

- полипропиленовый, широкий и комфортный бассейн идеально подходит для использования в агрессивных погодных условиях — если вы неожиданно забудете о спуске воды, то даже замерзнув, она не причинит вреда;

- пластиковый бассейн для загородного дома, коттеджа или дачи можно легко устанавливать под открытым небом, а не только в помещении;
- удобный уход за бассейном при помощи классических моющих средств, которые сделают поверхность идеальной;
- теплоемкость бассейнов из пластика без необходимости осуществления постоянного подогрева — конструкция успешно поддерживает постоянную температуру длительное время;
- возможность подобрать удобную форму чаши согласно собственным индивидуальным пожеланиям;
- эстетичный и максимально привлекательный внешний вид пластиковой чаши;

Композитные бассейны

Поскольку бассейны из композитных материалов появились в России недавно, далеко не все знают об этих изделиях :

- Монолитная чаша бассейна изготавливается в заводских условиях, что является дополнительной гарантией ее качества;
- Для производства используется 2 или более материалов полимерного типа (полиэстер, пластик, стеклопластик и т.п.), а также армированное стекло и полиэфирные смолы;
- Конструкция имеет послойную структуру — это гарантия прочности, эластичности и долговечности;

Что из себя представляют бассейны из стеклопластика, и какие их преимущества:

- Целостная конструкция, не имеющая швов, срезов, углов.
- В основе — многокомпонентный материал, матрица которого содержит высокопрочные наполнители.
- Облегченный вес в сравнении с традиционными конструкциями.
- Стопроцентная гидроизоляция, не требующая дополнительных работ.

- Отсутствие реакции на перепады температуры, атмосферные явления, механическое воздействие, химические вещества.
- Простота в эксплуатации, облегченный монтаж.
- Возможность демонтажа и перевоза.

Использование современных технологий и материалов позволяет добиться того, что поверхность чаши не боится воздействия окружающей среды, в том числе ультрафиолета. Сама конструкция отличается повышенной морозостойкостью (до минус 40 градусов) и имеет практически неограниченный срок службы.

На рисунке 9 представлен композитный бассейн.



Рисунок 9 – Композитный бассейн

Павильоны для бассейнов

Павильоны для бассейнов «Панорама» состоят из дугообразной крыши и стенок. Это очень удобная конструкция, ведь все сегменты складываются телескопически и полностью открывают бассейн. Благодаря этому, данный павильон для бассейна можно использовать как в тёплое время года, так и в холодное.

Для полноценного функционирования данного направления необходимо принять на работу 2 специалистов: прораба по направлению «Бассейны» и 1 рабочего. Дополнительно работы будут выполняться уже действующими сотрудниками компании.

Необходимо значительно изменить сайт компании, для заливки информации по строительству бассейнов и запустить таргетированную и контекстную рекламу в сети Интернет.

Для обеспечения этих целей будет использоваться контекстная реклама в поисковых системах, реклама в социальных сетях, рекламные блоки на сайтах о строительстве г. Тольятти. Контекстная реклама будет выводиться при определенном запросе пользователя, например «строительство бассейна» или «установить бассейн». Оплата начисляется за каждый переход по ссылке, то есть оплачивается непосредственно количество просмотров потенциальными посетителями.

При размещении контекстной рекламы в Google для определения затрат назначается дневной бюджет. Дневной бюджет – это сумма, которую может быть потрачена каждый день на определенную кампанию. Рекламодатель сам определяет размер бюджета и может изменить его в любой момент. Если бюджет заканчивается в течение дня, показ объявлений замедляется или полностью останавливается до следующих суток.

В отдельные дни расходы по рекламе могут превышать бюджет, но не более чем на 20%. Перерасход бюджета позволяет компенсировать недостаточное количество показов и кликов в дни спада трафика. Если же по итогам расчетного периода среднесуточные расходы превысят дневной бюджет, то не придется оплачивать дополнительные клики и показы. Рекламодатель также сам назначает цену за один клик (не менее 3 руб.), что влияет на очередь показа объявлений.

Оптимальное количество просмотров в день для студии равняется 50. Если назначить цену за один клик в 3 рубля, то дневной бюджет составит 150

рублей. В итоге в месяц на контекстную рекламу будет потрачено 4 500 руб. в месяц.

Реклама в социальных сетях включает в себя создание сообщества студии, размещение таргетированной рекламы, рекламные сообщения в сообществах района.

Для такой рекламы будут использоваться две наиболее популярные в России социальные сети – vk.com и instagtram.com.

Создание сообщества не требует денежных затрат. Сообщество представляет собой аналог главного сайта студии, но в пределах социальной сети. Представитель студии должен наполнить сообщество информацией (текстовой, фото, видео) и постараться пригласить наибольшее число участников.

Рекламные сообщения в сообществах районов размещаются с разрешения их администраторов. Оплата назначается по договоренности с администраторами и возможно бесплатное размещение рекламы.

Наиболее важный пункт – это таргетированная реклама. Таргетинг – это сверхточное нацеливание объявлений. Таргетированная реклама (от англ. target – цель) – это реклама, показываемая пользователям, которых она с наибольшей вероятностью может заинтересовать. Среди возможных параметров — как обыкновенные географические и демографические, так и более узкие критерии (образование, должности, интересы пользователей и многое другое).

Существует два способа оплаты такой рекламы – за показы и за переходы. Объявления за показы привлекательны за счёт увеличенного размера картинок —90×120 пикселей. Текст описания в объявлениях с оплатой за показы не отображается. Оплата осуществляется за показы, исходя из выбранной рекламодателем стоимости 1 тыс. показов. Частота показов такого объявления зависит от выбранной стоимости 1000 показов.

Цена 1000 показов с наибольшей частотой 10 рублей. В день стоит ограничиться 3000 показов, следовательно, ежедневная плата будет составлять 30 рублей. Исходя из этого ежемесячная сумма для одной социальной сети

составляет 900 рублей. Так как таргетированная реклама будет размещаться в двух социальных сетях, то расходы на составят 1800 рублей.

Таблица 19- Затраты на мероприятие «Строительство бассейнов»

№	Наименование затрат	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
1.	Заработная плата прораба	40000	624960
2.	Заработная плата рабочего	25000	390600
2.	Контекстная реклама в GOOGLE	4500	54000
3.	Таргетированная реклама в социальных сетях	1800	21600
	Итого:		1091160

Итоговая сумма расходов составляет 1091160 рублей.

Расчет экономической эффективности по второму мероприятию представлен в п.3.3.

3.3 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций

Рассмотрим экономическое обоснование предложенных рекомендаций.

Для экономического расчета первой рекомендации необходимо представить в виде таблицы все исходные данные.

Таблица 20 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №1 «Расширение спектра услуг по ландшафтному проектированию»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение, тыс руб
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия (определяется по результатам анализа показателей хозяйственной деятельности предприятия)	тыс. руб.	O_{p1}	2870
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия (на основе показателей выручки последнего анализируемого года, 31 заказ)	тыс. руб.	$O_{p2} = O_{p1} + 3100$	5970
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации	тыс. руб.	$\Delta B(\Delta \Pi) = O_{p2} - O_{p1}$	3100

	мероприятия			
4.	Затраты связанные с проведением мероприятия (оплата обучения +командировочные расходы)	тыс. руб.	3	520

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔB) и затратами на мероприятие (Z) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - Z,$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ΔB – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.;

Z – затраты на мероприятие, руб.

Итак, $Z = 520$ тыс.руб.;

$\Delta B = 3100$ тыс.руб.

$\text{Эф} = \Delta B - Z = 3100 - 520 = 2620$ тыс.руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат связанных с проведением мероприятия на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$T_{\text{ок}} = Z/\Delta B,$$

где Z – затраты на мероприятие, руб.;

ΔB – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

$$T_{\text{ок}} = Z/\Delta B = 520 \text{ тыс.руб} / 3100 \text{ тыс.руб} = 0,167;$$

$365 \text{ дней} * 0,167 = 62 \text{ дня}$. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия за 2 месяца от начала его реализации.

Проведем расчет экономической эффективности по второму мероприятию.

На основе данных компании, уровень себестоимости продукции по отношению к цене составляет 80%. Таким образом, анализируя объем продаж

за 2017 год (10400 тыс.руб.), себестоимость продукции составила около 8320 тыс.руб.

В результате расширения деятельности, руководство компании заключило прогнозные договора на строительство 20 бассейнов.

Результаты расчетов сведем в таблицу 21.

Таблица 21 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия №2 «Расширение спектра услуг по строительству бассейнов»

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Буквенное обозначение	Числовое значение, тыс руб
1.	Объем реализации до внедрения мероприятия (определяется по результатам анализа показателей хозяйственной деятельности предприятия)	тыс. руб.	O_{p1}	10400
2.	Объем реализации после внедрения мероприятия (на основе прогнозных договоров, 20 бассейнов)	тыс. руб.	$O_{p2} = O_{p1} / 13 * 20$	16000
3.	Прирост выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия	тыс. руб.	$\Delta B(\Delta П) = O_{p2} - O_{p1}$	5600
4.	Затраты, связанные с проведением мероприятия (затраты)	тыс. руб.	З	$1091 + 4480 = 5571$

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔB) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - З,$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ΔB – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

Итак, $З = 5571$ тыс.руб.;

$\Delta B = 5600$ тыс.руб.

$\text{Эф} = \Delta B - З = 5600 - 5571 = 29$ тыс.руб.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат связанных с проведением мероприятия на величину притока денежных средств.

Срок окупаемости мероприятия определяется по формуле:

$$T_{ок} = Z/\Delta B,$$

где Z – затраты на мероприятие, руб.;

ΔB – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

$$T_{ок} = Z/\Delta B = 5571 \text{ тыс.руб} / 5600 \text{ тыс.руб} = 0,99;$$

365 дней * 0,99 = 363 дня. Данным расчетом подтверждается окупаемость мероприятия за 1 год от начала его реализации.

Сведем рассчитанные показатели экономической эффективности проектируемых мероприятий в таблицу 22.

Таблица 22 - Сводная таблица показателей экономической эффективности

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.	Дополнительная выручка, тыс.руб.	Годовой эффект, тыс.руб.	Срок окупаемости мероприятия
Расширение спектра услуг по ландшафтному проектированию	520	3100	2620	2 мес.
Расширение спектра услуг по строительству бассейнов	5571	5600	29	1 год
Итого	6591	8700	2649	

Таким образом, расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что затраты на их реализацию окупаются в течение первого года реализации. В дополнение к этому реализация данных

мероприятий позволит исследуемому предприятию увеличить объемы продаж в условиях экономического кризиса и усиления конкуренции.

Совокупный экономический эффект от внедрения в практическую деятельность вышеуказанных мероприятий представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Предполагаемая экономическая эффективность реализации мероприятий

№ п/п	Показатели	2017 г.	Прогнозный год	Абсолютное изменение 2017 к прогнозному, тыс. руб.	Относительное изменение 2017 к прогнозному %
1	Выручка, тыс. руб.	88675	97375	8700	9,8
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	70072	76163	6091	8,5
4	Среднегодовая численность, чел.	44	46	2	0,5
5	Выработка на одного работника, тыс. руб. (стр.1/стр.4)	2015,3	2116,8	101,5	-
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	18603	21252	2649	14,2
7	Рентабельность продаж (Р) (стр.6/стр.1)*100, %	20,9	21,8	0,9	0,9

По данным таблицы 23, прибыль от продаж увеличится на 14,2 % или 2649 тыс.руб. до значения 21252 тыс.руб. Показатель рентабельности, как основного индикатора экономической эффективности вырастет на 0,9% и составит 21,8%. Экономическая эффективность предложенных мероприятий доказана и они рекомендуются во внедрение в практическую деятельность компании ООО «МАКСИМА».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена вопросам совершенствования деятельности организации. В качестве объекта исследования избрано ООО «МАКСИМА», работающее на рынке строительно-монтажных работ и поставок строительно-отделочной продукции. Основными направлениями деятельности организации является изготовление сборно-щитовых и срубовых домов, турецких бань, финских саун, стационарных и сборно-разборных бассейнов. С недавнего времени фирма осваивает новые сферы работы, как то: оказание услуг по интерьерному и ландшафтному дизайну. В пределах своего сегмента ООО «МАКСИМА» можно считать лидером рынка. Основными преимуществами компании является положительный имидж, налаженные связи с поставщиками, предоставление широкого спектра услуг, высокое качество работы. Покупатели товаров и услуг фирмы – обеспеченные люди со среднемесячным доходом от 75 000 рублей, ценящие качество и эстетическую составляющую продукции.

Анализируя текущее стратегическое положение компании ООО МАКСИМА можно отметить следующее – опасность представляет падение основных финансово-экономических показателей в последнем отчетном году. Необходимо предпринимать серьезные меры для нивелирования подобной ситуации в будущем. Для этого необходимо четкое следование разработанной стратегии конкуренции и реализация задач, которые следуют из нее.

Стратегия конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. Цель весьма проста и состоит в том, чтобы вести свои дела этично и честно по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать свою клиентуру: круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные

тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке [18, с.56].

Конкурентная стратегия более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. Деловая стратегия затрагивает не только вопрос о том, как проводить конкуренцию, но и отражает функциональные стратегии, действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли. Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для покупателей. Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компанией стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии. В этом смысле существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и поверхностные различия имеют поразительное сходство, когда рассматриваются (1) цель деятельности компании на рынке и (2) тип конкурентного преимущества, которое компания пытается достичь.

Для ООО «МАКСИМА» наиболее подходит стратегия дифференциации, где упор будет сделан на предоставлении покупателям максимально возможного спектра услуг и дальнейшего сервисного обслуживания.

В качестве выбранной стратегии развития выбрана стратегия дифференциации. Эта стратегия предполагает отличаться от конкурентов, работающих в той же отрасли и поставляющих на рынок одинаковую продукцию. Ключевым направлением развития было принято расширение спектра оказываемых услуг и фокусирование на их качестве.

Компания фактически работает по трем различным направлениям:

- строительство домов, бань, саун;
- строительство бассейнов;

- ландшафтное проектирование.

По первому направлению компания ООО «МАКСИМА» оказывает максимально возможный комплекс услуг, в то время как направления ландшафтного проектирования и строительства бассейнов реализуются лишь частично.

В связи с этим предлагаются рекомендации по расширению спектра услуг в этих двух направлениях.

В результате реализации мероприятий, прибыль от продаж увеличится на 14,2 % или 2649 тыс.руб. до значения 21252 тыс.руб. Показатель рентабельности, как основного индикатора экономической эффективности вырастет на 0,9% и составит 21,8%. Экономическая эффективность предложенных мероприятий доказана и они рекомендуются во внедрение в практическую деятельность компании ООО «МАКСИМА».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
2. Об обществах с ограниченной ответственностью (Об ООО): Федеральный закон от 8 февраля 1998 года. - Вып.76(141).-М.:ИНФРА-М,2013.
3. О защите конкуренции: Федеральный закон №135-ФЗ от 8 июля 2006 года.- Вып.98(173).-М.:ИНФРА-М, 2013.
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – Самара: Изд-во СГАУ, 2012.
5. Ван Хорн Джеймс К., Вахович Джон М. Основы финансового менеджмента, 11-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014.
6. Вановский В.С. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
7. Вейе Г., Деринг У. Введение в общую экономику и организацию производства. Ч.1. / Пер. с англ. – Красноярск: Изд-во Красноярского госуниверситета, 2015.
8. Вейе Г., Деринг У. Введение в общую экономику и организацию производства. Ч.2. / Пер. с англ. – Красноярск: Изд-во Красноярского госуниверситета, 2015.
9. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Изд-во «Филинь», 2014.
10. Дашков Л. П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): Учебник для бакалавров / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – 12-е изд., пере-раб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 456 с.(книга классная)
11. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: «Дело и сервис», 2011.
12. Дробышева Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л. А. Дробышева. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 152 с.

13. Жданов С.А. основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 20138.
14. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник – 2-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2013.
15. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2014.
16. Косолапова М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. –248 с.
17. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. – М.: Наука, 2015.
18. Методика анализа деятельности предприятия в условиях рыночной экономики: Учебное пособие / Под ред. Г.А. Краюхина. – Спб.: СпбГИЭА, 2015.
19. Методика экономического анализа деятельности предприятия. / Под ред. А.И. Бужинского, А.Д. Шеремета. – М.: Финансы и статистика, 2014.
20. Михайлова-Станюта И.А., Сорокин С.В. Материалоемкость: факторы, резервы, стимулы. – Минск: Наука и техника, 2015.
21. Олешко В.Х. Управление эффективностью бизнеса. – М.: Наука, 2015.
22. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело», 2014.
23. Попова Л.В. и др. Экономический анализ. М.,»Дело и Сервис», 2013
24. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
25. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник. – 5-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К^о», 2013.
26. Рыбаков А.В. Принятие решений в конкурентной среде. – М.: Финансы и статистика, 2015.
27. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.

28. Сладкова Е.А., Чжан Л.А. Экономическая эффективность лесовосстановительных мероприятий [Электронный ресурс]// Актуальные проблемы лесного комплекса. 2013. №23. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-lesovosstanovitelnyh-meropriyatiy> (дата обращения: 17.05.2016).
29. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. / Под ред. В.В. Осмоловского. - Минск: Новое знание, 2014.
30. Управленческий учет / Под ред. В. Палия, Р. Вандер Вилля. – М.: ИНФРА-М, 2014.
31. Фридман, Абель Менделевич. Экономика предприятия питания. Практикум: учебпракт. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» / А.М. Фридман, Н.Д. Эриашвили. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 163 с.
32. Черезов А.В. Устойчивый экономический рост. – М.: Экономика, 2014.
33. Шаркова А. В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А. В. Шаркова, Л. Г. Ахметшина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 120 с.
34. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Пер. с англ. – М.: Информ, 2014.
35. Экономика организации: Учебник / Под ред. И.С. Степанова. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2014.
36. Экономика предприятия / Под ред. ВП. Грузинова, В.Д. Грибова – М.: Банки и биржи, 2012.
37. Экономика предприятия. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. – 133 с.
38. Экономика, организация и управление предприятием. Зайцев Н.Л. 2-е изд., доп. - М.: 2008. – 455 с.
39. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – 4-е изд. – Спб.: Специальная литература, 2013.

40. Экономическое развитие / Под ред. К.В. Соколова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
41. <http://economicportal.ru/ponyatiya-all/ekonomicheskaya-effektivnost.html> (дата обращения 20.04.2019).
42. <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/effektivnost-pareto.html#a1>(дата обращения 20.04.2019).
43. <http://center-yf.ru/data/economy/Pokazateli-ekonomicheskoi-effektivnosti.php>(дата обращения 20.04.2019).
44. <http://corpsys.ru/Consulting/BusinessPerformance/definition.aspx>(дата обращения 20.04.2019).
45. <http://www.novogodnieelki.ru/novofdoma.html> (дата обращения 19.05.2019).

Отчет о финансовых результатах
за 2017 г.

		Коды
Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	0710002
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «МАКСИМА»</u>	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	
Вид экономической деятельности <u>Строительство жилых и нежилых зданий</u>	по ОКВЭД	41.2
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения 1	Наименование показателя ²	За 2017 г. ³	За 2016 г. ⁴
	Выручка ⁵	88675	102340
	Себестоимость продаж	(70072)	(78521)
	Валовая прибыль (убыток)	18603	23819
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	18603	23819
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	65	15
	Прочие расходы	(114)	(56)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	18554	23778
	Текущий налог на прибыль	(3711)	(4756)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	14843	19022

Пояснения 1	Наименование показателя ²	За 2017 г. ³	За 2016 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	14843	19022
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	-	-

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 20 ” марта 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".